



**Joaquim Manuel de  
Oliveira Monteiro**

**Auto-avaliação de uma Escola Básica 2º e 3º Ciclos:  
Aplicação do Modelo CAF**



**Joaquim Manuel de  
Oliveira Monteiro**

**Auto-avaliação de uma Escola Básica 2º e 3º Ciclos:  
Aplicação do Modelo CAF**

Relatório de projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Sarrico, Professora Auxiliar com Agregação da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

## **O júri**

presidente

Doutor José Manuel Moreira  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutora Maria João Machado Pires da Rosa  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva  
Professora Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À minha esposa Clarinda, por tudo.

Aos meus pais, João e Rosa, pelos ensinamentos de vida, valores e exemplo.

À minha orientadora Cláudia Sarrico, pelo apoio, incentivo e confiança neste trabalho.

Aos meus colegas de escola, pelo apoio e colaboração na realização desta investigação.

A todos os que directa ou indirectamente colaboraram no desenvolvimento deste trabalho.

## palavras-chave

qualidade, auto-avaliação, avaliação de desempenho, melhoria.

## resumo

Na actualidade, está em curso uma grande reforma na Administração Pública, com vista à sua modernização e adaptação às necessidades de uma sociedade em permanente mudança. Neste contexto, a melhoria do serviço educativo prestado pelas escolas é essencial ao aumento dos níveis de qualificação dos alunos, como forma de dar resposta a um dos grandes problemas estruturais de Portugal. Assim, a avaliação e auto-avaliação do desempenho da escola tem ganho uma relevância crescente, no sentido de garantir um progresso permanente do sistema educativo, o qual só é realizável através de uma reflexão acerca dos procedimentos implementados, que se propõem a suprir as necessidades das escolas e a dar resposta às exigências da sociedade actual.

Este projecto de investigação, no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública, tem como finalidade dar o seu contributo para essa discussão, através da apresentação de um relatório de uma aplicação prática, do modelo *CAF*, a uma escola do ensino básico. A *CAF* foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, pelas suas especificidades, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local com o objectivo de ajudar as administrações públicas da União Europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade, de modo a melhorarem o respectivo desempenho.

Neste sentido, fazendo recurso à metodologia de estudo de caso, propõe-se fazer uma aplicação da ferramenta *CAF* a uma escola pública de Portugal continental, com base na metodologia usada no Projecto QUALIS, aplicado às escolas públicas, da Região Autónoma dos Açores.

Apesar de algumas limitações associadas às condições de realização deste trabalho, foi possível concluir que, a aplicação do modelo *CAF*, proporciona um conjunto de instrumentos muito úteis, para o desenvolvimento de processos de melhoria da qualidade do serviço educativo, prestado pela escola em estudo. É de realçar, igualmente, os benefícios que são proporcionados aos seus colaboradores directos e a todos os seus *stakeholders*, sendo no entanto de destacar, por motivos óbvios, os alunos, que são o motivo principal da existência da própria escola.

Para que o modelo seja aplicado, com sucesso, é necessário, sobretudo, que os órgãos de gestão da escola e a maioria das pessoas, que nela exercem a sua actividade, estejam totalmente convictas, que é imprescindível a utilização regular, de processos de auto-avaliação, com vista à introdução de mudanças, que levem à melhoria da qualidade.

**keywords**

quality, self-assessment, performance evaluation, improvement

**abstract**

Today, Public Administration is undergoing a profound reform that aims at its modernization and adapting to the needs of a society which is in constant change. In this context an improvement in educational services rendered by schools is imperative for the increase in the standards of students' qualifications as a way to face one of Portugal's structural problems. Thus, the assessment and self-assessment of the schools' performance has become more relevant in the sense that it guarantees a permanent progress of the educational system. This is only possible by means of a reflection on the implemented practice, which proposes to meet the schools' needs and respond to the demands of today's society.

In the context of the master's degree in Public Administration and Management, this research project aims at contributing to the issue above, through the presentation of a report on a practical application of the CAF model to an elementary school. The CAF was designed to be used by all sectors of public administration, due to its specificity, and by diverse levels of national, regional and local administration with the objective of helping European Union administrations understand and use quality management techniques, in such a way that they will improve their respective performance.

In this sense, resorting to case study methodology, we propose to apply the CAF tool to a Portuguese Continental public school based on the methodology used in the QUALIS project, applied to the public schools of the Azores.

Despite some limitations linked to the conditions of the elaboration of this work, it was possible to conclude that the application of the CAF model provides a set of very useful tools for the development of procedures that will improve the quality of educational services, rendered by the school in the case study. It is also important to refer that the benefits that were afforded to their direct collaborators and to all their stakeholders. However we must highlight, for obvious reasons, the students, who are the main reason of the existence of schools.

So that the model can be applied with success the school administrative board and the majority of the staff must be fully convinced that the regular usages of self-assessment processes are indispensable to the introduction of changes which will lead to the improvement in quality.

## **ÍNDICE**

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II – A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO NA QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO ESCOLA.....</b>	<b>4</b>
1. Qualidade e avaliação nas escolas.....	4
2. A auto-avaliação com base no Modelo <i>CAF</i> .....	9
<b>CAPÍTULO III – APLICAÇÃO DO MODELO DE AUTO-AVALIAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1. Preparação e implementação do processo de auto-avaliação.....	15
2. Análise dos dados recolhidos.....	17
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS E PROPOSTA DE TRABALHO FUTURO.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF</b> .....	14
---	----

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Pontuação de Meios</b> .....	16
<b>Quadro 2 – Pontuação de Resultados</b> .....	16
<b>Quadro 3 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 1 – Liderança</b> .....	24
<b>Quadro 4 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 2 – Planeamento e Estratégia</b> .....	29
<b>Quadro 5 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 3 – Gestão das Pessoas</b> .....	36
<b>Quadro 6 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 4 – Parcerias e Recursos</b> .....	45
<b>Quadro 7 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 5 – Gestão dos Processos</b> .....	50
<b>Quadro 8 – Caracterização dos Docentes (participantes no processo de auto-avaliação)</b> .....	52
<b>Quadro 9 – Caracterização dos inquiridos (participantes no processo de auto-avaliação)</b> .....	53
<b>Quadro 10 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 6 – Resultados Orientados para a Comunidade Educativa</b> .....	57
<b>Quadro 11 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas</b> .....	66
<b>Quadro 12 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 8 – Impacto na Sociedade</b> .....	70
<b>Quadro 13 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho</b> .....	76
<b>Quadro 14 – Pontuação média global dos critérios do modelo de Auto-avaliação CAF</b> .....	78

## Capítulo I – Introdução

Na actualidade há uma grande discussão, na sociedade, acerca das questões da avaliação (externa) e da auto-avaliação (interna) dos serviços públicos, nomeadamente no sector da educação. Quer devido à imposição resultante da aplicação de diplomas legais, quer devido a uma exigência crescente por parte da comunidade educativa, as organizações escolares sentem que a avaliação e auto-avaliação são indispensáveis.

É notório que há uma relação clara entre a concepção dos modelos de avaliação e auto-avaliação e a questão da qualidade. Relativamente às organizações educativas, pretende-se medir a qualidade da prestação do serviço público de ensino e educação que estas disponibilizam às partes interessadas: alunos, famílias, e à sociedade, em geral.

O objectivo principal do presente estudo é promover o aperfeiçoamento do ensino e da educação dos alunos, através do incentivo, a nível interno, das escolas para a realização da sua auto-avaliação.

Parte-se do pressuposto que qualquer organização, incluindo as escolas, se deve questionar se as práticas implementadas são as mais adequadas, e no caso de isso não se verificar, proceder às devidas rectificações.

É óbvio, que as pessoas que são parte integrante da escola são as que reúnem melhores condições para realizar a auto-avaliação, e após a análise efectuada, desenvolver acções de melhoria dos pontos fracos e reforçar a aposta nos pontos fortes diagnosticados.

Neste diagnóstico devem-se seguir critérios, que tenham em atenção todas as partes interessadas (*stakeholders*) no funcionamento da escola, e que conduzam a uma análise minuciosa dos meios que levam aos resultados obtidos.

Assim, é indispensável saber, perceber e investigar quais os meios usados, que estão na base dos resultados atingidos, de forma a compreender qual a origem das falhas detectadas e proceder a rectificações, que levem a uma melhoria dos resultados alcançados.

Deste modo, o objectivo principal deste trabalho de investigação, é ajudar a compreender melhor como se deve fazer uma auto-avaliação numa organização escolar pública, usando modelos de avaliação que não se centralizem simplesmente nos resultados, mas sobretudo na análise dos meios e como a gestão destes afecta os resultados alcançados.

Estes conceitos, que estão relacionados com a obtenção de resultados de excelência como consequência de um desempenho de qualidade, não são usuais nas organizações públicas, nomeadamente nas escolas. São sim, provenientes de organizações do sector privado, nas quais existe uma cultura organizacional, em que a gestão é, sobretudo, dirigida para a qualidade dos meios que levam à obtenção de um produto ou serviço (resultado) de qualidade, que satisfaça as necessidades dos clientes.

Tradicionalmente, as organizações escolares têm estado demasiado viradas para dentro. Consequentemente, há uma necessidade imperiosa das escolas: prestarem atenção às necessidades dos seus clientes internos e externos, de forma a corresponder aos seus anseios e assim permitir a prestação de um serviço de qualidade; compreenderem quais são os seus recursos e os seus procedimentos essenciais, que permitem alcançar grandes graus de eficiência e eficácia; e a reconhecerem quais as pessoas que nelas trabalham e que são imprescindíveis para se atingir o sucesso.

Neste trabalho de investigação, pretende-se usar o modelo *CAF (Common Assessment Framework)*, uma ferramenta de auto-avaliação, destinada às organizações do sector público, inspirada no Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)*.

O modelo usado resulta da adaptação, do Projecto *QUALIS – Qualidade e Sucesso Educativo*, que é de utilização obrigatória nas escolas da Região Autónoma dos Açores, a uma escola básica de Portugal continental. O objectivo geral do projecto *QUALIS*, dando cumprimento ao disposto no Decreto Legislativo Regional n.º 29/2005/A, de 6 de Dezembro, é criar e implementar um instrumento de auto-avaliação das unidades orgânicas do arquipélago como ferramenta de melhoria da qualidade e sucesso escolar.

Após esta análise global do projecto de investigação que se pretende realizar, faz-se um pequeno resumo dos restantes capítulos.

No segundo capítulo, *A importância da avaliação na qualidade da organização escola*, são abordados os conceitos básicos referentes à questão da qualidade e auto-avaliação das escolas.

Posteriormente, é feita a apresentação do modelo de auto-avaliação *CAF*, como ferramenta essencial à permanente melhoria das organizações, e impulsionadora de uma cultura de excelência, sendo ainda efectuada um pequeno resumo da pesquisa de outros modelos de avaliação de desempenho alternativos.

É feita, ainda, referência à apresentação, que está em anexo, do modelo de auto-avaliação *CAF*, baseado no projecto *Qualis 2007*. Assim, são definidos os critérios e a respectiva sub-divisão em sub-critérios, deste modelo. São, igualmente, identificados os indicadores, que se devem ter em consideração, aquando da recolha de evidências, por parte da equipa de auto-avaliação.

No terceiro capítulo, *Aplicação do modelo de auto-avaliação*, começa-se por se fazer referência às várias etapas de preparação para a implementação do processo de auto-avaliação. Assim, numa primeira fase, faz-se referência: à criação da equipa de auto-avaliação; à sua tomada de conhecimento de todas as orientações e instruções emanadas pelo manual *Qualis 2007*; e à metodologia de trabalho que deve ser seguida. Numa segunda fase, procede-se à recolha de evidências, nomeadamente, através da realização de inquéritos para os critérios 6, 7 e 8; posteriormente efectua-se a análise e tratamento de dados; e por último, apresentam-se os resultados e a faz-se a sua análise crítica.

Por último, no quarto capítulo, *Conclusões finais e proposta de trabalho futuro*, são referidas quais as conclusões mais importantes que se obtiveram a partir deste estudo de caso, destacando-se o seu contributo e as suas restrições, e sugerindo-se algumas questões para reflexão em futuros projectos de investigação.

## **Capítulo II – A importância da avaliação na qualidade da organização escola.**

### **1. Qualidade e avaliação nas escolas**

Actualmente, há uma grande discussão sobre a eficácia dos sistemas educativos e das escolas, com especial destaque para a questão da qualidade das organizações escolares, o que tem levado a debates calorosos acerca da problemática da educação, do ensino e da formação. Assim, um dos objectivos primordiais das políticas educativas actuais é a melhoria da qualidade dos sistemas de ensino e de educação, o que tem conduzido à concepção e implementação de uma grande variedade de técnicas e procedimentos de avaliação das escolas (Sarrico, Rosa e Coelho, 2008).

Durante muito tempo, pensou-se que as desigualdades no ensino e no sucesso escolar se deviam, unicamente, às desigualdades sociais de origem dos alunos, contudo, actualmente é consensual, que as disparidades nos recursos à disposição das escolas, do desempenho da sua gestão, do desempenho dos professores e de outros actores das escolas, entre outros, também contribuem muito para as assimetrias observadas.

Presentemente, tem-se em atenção, que os factores económicos e culturais não são os únicos, que são determinantes para o sucesso ou insucesso dos sistemas de ensino, mas também podem ser factores como: o ambiente de trabalho; a gestão e administração das escolas; os recursos financeiros e humanos das escolas; a qualidade dos professores, etc. (Valadares et al, 2002).

Nas escolas há uma grande distinção e diversidade de práticas de avaliação, visto que uma escola é uma organização muito complexa, devido à sua grande rede de interacções entre: docentes; alunos; pessoal não-docente; encarregados de educação; e representantes do poder político local e social (Sarrico, Rosa e Coelho, 2008).

O facto dos níveis de exigência por parte de alunos, encarregados de educação e da sociedade em geral serem cada vez maiores, associado a uma maior diversidade de ofertas educativas e a um aumento da autonomia das organizações escolares, tem sido determinante para que a utilização de instrumentos, metodologias e práticas, que apontam para a melhoria da qualidade do sector do ensino, seja um objectivo fundamental. Neste contexto, a avaliação aparece como um processo imprescindível para a medição e melhoria da qualidade no sistema de ensino e de educação (Sarrico, Rosa e Coelho, 2008).

O conceito de qualidade é de difícil definição, devido à sua grande complexidade.

De facto, a noção de qualidade é relativa, dependendo dos interesses e expectativas das partes interessadas. Deste modo, torna-se difícil desenvolver técnicas de medição da qualidade, que satisfaçam de igual forma todos os *stakeholders*, sendo este facto, ainda mais relevante no caso dos sistemas de ensino. Neste âmbito, a qualidade está relacionada com o modo como o processo de ensino-aprendizagem, e tudo o que o sustenta, é planeado, desenvolvido e continuamente aperfeiçoado (Saraiva, Rosa e D'Orey, 2003).

O conceito de qualidade deve definir-se como sendo o conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço que lhe confere a capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Esta pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente, pela apreciação ou impacto junto do cidadão-cliente (Andrade et al., 2004).

Ter uma noção clara do conceito de qualidade em organizações complexas como é o caso das escolas, obriga à identificação de todo o emaranhado de interações que se estabelecem entre as componentes estruturais e funcionais destas organizações (Sarrico, Rosa e Coelho, 2008). Deste modo, a avaliação da qualidade das escolas exige uma análise rigorosa das relações entre todas as partes intervenientes no sistema educacional, que seja ajustada à complexidade da sua rede de interações (Abreu, 2002).

Devido à competitividade crescente existente no mundo actual, é indispensável que as organizações centrem as suas atenções na questão da qualidade. Neste sentido, também as escolas, devido ao seu papel essencial na educação e socialização das populações, reconhecem que é imperioso que a sua prestação de serviço público de educação seja de qualidade (Leandro, 2002).

A Sociedade actual exige a prestação de um serviço público de educação com qualidade, sendo reivindicada uma melhoria constante dos processos, técnicas e métodos de ensino. Deste modo, há a necessidade de se porem em prática mecanismos de avaliação dos sistemas educativos e das escolas, visto estas serem as organizações básicas do sistema.

De outro ponto de vista, a auscultação de que o aumento das despesas por aluno, não tem sido acompanhado por um aumento proporcional do sucesso educativo, assim como a indispensável rentabilização dos recursos, associada à maior ambição de participação da sociedade no sistema educativo, conduziram a alguns dos efeitos a seguir realçados:

aumento dos projectos de investigação com o objectivo de se analisar os factores que contribuem para o aumento do sucesso escolar; acréscimo da pressão exercida sobre as escolas no sentido de estas conseguirem otimizar os factores que ajudam à melhoria do seu desempenho global; e o aparecimento de diversos mecanismos de avaliação e auto-avaliação das escolas (Rocha, 1999).

Deste modo, o papel da avaliação e da auto-avaliação no desempenho das escolas tem vindo a assumir uma importância crescente, conduzindo ao desenvolvimento dos modelos mais adequados para a auto-avaliação das escolas.

A auto-avaliação de uma organização desempenha um papel preponderante para o seu crescimento, visto permitir uma análise criteriosa, segundo a sua própria visão, dos diferentes aspectos da organização.

Assim, o aperfeiçoamento da organização escola e dos sistemas de ensino, actualmente, só é possível através da realização contínua de ciclos de auto-avaliação (de carácter interno) seguida de avaliação externa (de carácter externo), na medida em que estes são mecanismos essenciais à implementação de boas práticas de ensino e de gestão das organizações escolares.

A publicação da Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, vem reforçar a ideia da necessidade da avaliação do desempenho das escolas como um factor imprescindível para melhorar a sua organização e funcionamento, assim como também, vem atribuir às escolas a responsabilidade pela sua qualidade educativa como forma de atenuar os efeitos negativos das desigualdades sócio-culturais dos alunos e, deste modo, impulsionar o seu sucesso educativo.

No entanto, continuam haver muitas resistências e obstáculos complexos de se ultrapassar quando se procede à aplicação prática dos modelos de avaliação de desempenho (Madureira, 2004). Num ambiente social e profissional caracterizado pelo individualismo e pelos escassos hábitos de participação dos professores, a avaliação de desempenho das unidades orgânicas e das pessoas origina grandes ondas de contestação, desconfiança, resistência e descrença e generaliza-se a crença da desnecessidade da aplicação prática desses instrumentos de avaliação.

Na base das críticas aos modelos de avaliação há três aspectos a destacar: importância excessiva concedida aos instrumentos de notação; grande desinteresse relativamente aos factores de motivação individual e às capacidades que, deste modo, limitam cada

desempenho; e um conceito de avaliação, em que é suficiente a análise dos resultados e não a investigação dos factores que estiveram na sua origem (Tavares, 2006).

A Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto no artigo 49.º da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). Os objectivos preconizados com esta avaliação estão referidos no seu artigo 3.º, podendo-se sintetizar nos seguintes aspectos:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Dotar a administração educativa local, regional, e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo;
- Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e de responsabilidade nas escolas;
- Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria de qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- Valorizar o papel dos membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes;
- Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do seu funcionamento, dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.

Para se alcançarem os objectivos atrás referidos, este diploma cria dois modelos de avaliação: a avaliação interna (auto-avaliação) e a avaliação externa. Segundo o artigo 6º a auto-avaliação *tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes:*



- *Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;*
- *Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;*
- *Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;*
- *Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;*
- *Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.*

Por outro lado, segundo o artigo 9º, o processo de avaliação deve ter em consideração parâmetros de conhecimento científico, de carácter: pedagógico; organizativo; funcional; de gestão; financeiro; e socio-económico. Por sua vez, os parâmetros referidos anteriormente concretizam-se, entre outros, nos indicadores (ver artigo 9.º, ponto 2 da lei n.º 31/2002) relativos à organização e funcionamento das escolas.

Deve-se, igualmente, destacar que segundo o artigo 7º deste diploma, “*O processo de auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados*”.

Contudo, a auto-avaliação não é apenas o mero cumprimento de uma formalidade exigida por lei, visto que a sua aplicação assenta numa metodologia estruturada, que possibilita o conhecimento da organização escolar no seu todo, e deste modo, a identificação dos seus pontos fortes e das áreas em que precisa de melhorar.

## 2. A auto-avaliação com base no Modelo CAF

A auto-avaliação baseia-se num estudo permanente da unidade orgânica, possível com recurso à aplicação de modelos de referência (como a CAF). É realizada por uma equipa de pessoas que trabalham na escola, que se debruçam sobre as actividades realizadas pela organização escolar, nomeadamente, acerca do modo como são executadas, os meios que são afectos e os resultados que são atingidos (Qualis, 2007).

Para que um processo, com estas especificidades, tenha sucesso é necessário seguir um conjunto de princípios básicos (Cuestionario de Autoevaluación de la EFQM Adaptado para la UPC, 1997, citado no Manual Qualis, 2007):

- *Todos os procedimentos e métodos utilizados no processo de auto-avaliação devem ser revistos periodicamente e sujeitos a um processo de melhoria contínua;*
- *O comprometimento do órgão executivo da escola tem que ser total, devendo este constituir um exemplo durante todo o exercício e apoiar sem reservas todos os elementos envolvidos no processo de melhoria da qualidade;*
- *A comunicação dentro da instituição deve funcionar em todos os sentidos: do topo para a base, da base para o topo e em sentido lateral;*
- *A comparação com outras instituições ou organizações de referência (benchmarking) deve ser considerada como uma actividade fundamental, a efectuar sempre que possível;*
- *É muito importante ter em atenção o conceito de cliente/beneficiário interno: cada pessoa ou departamento é fornecedor da pessoa ou departamento que se lhe segue nos processos internos levados a cabo dentro da Escola;*
- *A organização tem que reconhecer e recompensar os esforços feitos no sentido de melhorar a sua qualidade;*
- *A via da melhoria passa pelo trabalho em equipa;*
- *As decisões a tomar devem, sempre que possível, basear-se em factos e dados fiáveis, a serem obtidos periodicamente.*

Na auto-avaliação das unidades orgânicas há, ainda, a considerar os seguintes aspectos (Qualis, 2007):

- A concretização do projecto educativo tendo em consideração as especificidades dos processos de ensino-aprendizagem dos alunos;
- A realização de actividades que facilitem a integração social, a aprendizagem e o desenvolvimento integral da personalidade dos alunos;
- O reforço do empenho dos órgãos de administração e gestão das escolas, nomeadamente, ao nível das estruturas de gestão e orientação educativa, do serviço administrativo, da gestão de recursos, e do desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores da unidade orgânica;
- Diminuição do abandono escolar e melhoria dos resultados alcançados pelos alunos, de forma a melhorar os níveis de sucesso escolar;
- A melhoria do desempenho, a nível administrativo, que se possa reflectir nos relatórios de contas e nos pareceres que sobre eles são emitidos;
- O incentivo à melhoria do desempenho, na sua actividade profissional, do pessoal docente e não-docente, de forma a melhorar os resultados globais da avaliação, que são alcançados;
- Implementação de práticas que levem ao desenvolvimento de uma cultura de colaboração entre todos os elementos da comunidade educativa.

Visto que o processo de auto-avaliação permite às organizações escolares, identificar claramente quais os seus pontos fortes e quais as áreas que precisam de ser alvo de melhorias, conduzindo à elaboração do respectivo plano de melhorias, é indispensável fazer a escolha correcta do modelo de auto-avaliação a aplicar.

Neste sentido, foi feita uma revisão da literatura acerca da evolução dos modelos de avaliação de desempenho, desde o início do século passado, mas com especial destaque para as duas últimas décadas. Assim, de um modo muito sucinto, destacam-se os seguintes modelos (Neely et al, 2002):

- *Keegan et al.* (1989) apresentaram a Matriz de Desempenho;
- *Fitzgerald et al.* propuseram, em 1991, o modelo da Matriz das Alavancas e Resultados;
- O Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)* foi introduzido, no início de 1992;

- O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido, na década de 90, por *Robert Kaplan* e *David Norton*;
- Uma das últimas inovações, no que diz respeito a modelos de avaliação de desempenho, é o *Performance Prism*, exposto pela primeira vez em 2000 por *Neely & Adams*.

Devido às especificidades das organizações do sector público, nomeadamente as escolas do ensino não superior, não apenas em termos de organização interna, como também em termos da própria natureza dos clientes, decidiu-se utilizar a *Common Assessment Framework (CAF)*, uma ferramenta de auto-avaliação, destinada às organizações do sector público, inspirada no modelo *Business Excellence Model (EFQM, 2008)*.

Esta ferramenta, que resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela Administração Pública, foi apresentada pela primeira vez em 2000, durante a 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE (EIPA, 2006). A *CAF* foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, pelas suas especificidades, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local (DGAEP, 2008), com o objectivo de ajudar as administrações pública da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho.

A *CAF* é uma ferramenta de fácil utilização, que permite às diversas unidades orgânicas das Administrações Públicas, dos países da UE, assimilar e usar as técnicas de Gestão pela Qualidade (*TQM – Total Quality Management*), com vista à melhoria dos seus níveis de excelência (APQ, 2008) e ao desenvolvimento de acções de *benchmarking* interno e externo (<http://www.eipa.nl>). A Gestão para a Qualidade Total centra-se nos procedimentos e processos, que são considerados essenciais para a promoção da qualidade.

Este mecanismo (*CAF*), criado a partir do Modelo de Excelência da *EFQM* (<http://www.efqm.org>), está disponível para ser implementado por qualquer organização que planeie fazer uma auto-avaliação.

O uso da ferramenta *CAF* como modelo de auto-avaliação tem muitas vantagens (Qualis, 2007), das quais se destacam as seguintes:

- É uma avaliação fundamentada na recolha de evidências;

- Permite a tomada de decisões consensuais, sobre os procedimentos que têm de ser realizados, para melhorar a organização;
- É uma avaliação baseada num conjunto de critérios adoptados, por todos os países da União Europeia;
- A avaliação da evolução de uma organização é feita através da realização de ciclos, de auto-avaliação, periódicos;
- Há uma relação directa entre os objectivos, que se pretendem atingir para a organização e as estratégias implementadas;
- Há consenso na identificação das áreas, onde há maior necessidade de implementação de actividades de melhoria;
- Promove a partilha de boas práticas entre as diferentes secções de uma organização (*benchmarking* interno) e com outras organizações (*benchmarking* externo);
- Aumenta os níveis de motivação das pessoas, que exercem a sua actividade na organização, em consequência do seu maior envolvimento no processo de melhoria;
- Permite a identificação dos progressos e dos níveis de melhoria atingidos;
- Possibilita a inclusão de procedimentos de gestão da qualidade, nos hábitos de trabalho das pessoas, modificando, desta forma, a cultura organizacional.

O modelo *CAF* é de acesso livre e fácil, através do endereço ([www.dgaep.gov.pt](http://www.dgaep.gov.pt)) e a sua aplicação não acarreta custos para as organizações. Este modelo permite ter um conhecimento satisfatório, do nível de desempenho das organizações, mas se uma organização ambicionar fazer uma avaliação mais meticulosa, deverá usar modelos mais complexos (como, por exemplo, os modelos *Speyer* e *EFQM*). A ferramenta *CAF* tem a seu favor, o facto de ser conciliável com esses modelos, estabelecendo o início do percurso para a implementação da gestão da qualidade. Como as organizações têm liberdade, para usarem o modelo *CAF* da forma que entenderem, podem ser efectuadas adaptações, que permitam a sua adequação à realidade organizacional das escolas básicas e secundárias.

O modelo *CAF* é uma metodologia de auto-avaliação das organizações, que designa como excelente uma organização, quando esta reúne, simultaneamente, os seguintes pressupostos (Qualis, 2007):

- Tem uma liderança forte, comprometida com uma missão e uma visão para a organização;
- A missão e visão são implementadas através de um planeamento e uma estratégia ajustados;
- Tem uma política de gestão das pessoas, que exercem a sua actividade na organização;
- Planeia e gere os seus recursos internos e cria parcerias com entidades externas;
- Identifica e aperfeiçoa os processos chave do seu desempenho;
- Ambiciona alcançar resultados que satisfaçam os seus clientes internos, externos, e as pessoas que nela colaboram;
- Causa impactos positivos na sociedade;
- Avalia os resultados obtidos na sua actividade central, como método de aferição do nível de cumprimento da sua missão.

O resultado que se pretende atingir, com a implementação de um processo de auto-avaliação, utilizando a ferramenta *CAF*, é essencialmente fazer uma análise exaustiva sobre o funcionamento da organização e, em função dessa reflexão, determinar a forma mais eficaz de melhorar o seu desempenho. A aplicação do modelo *CAF*, às organizações, não tem como finalidade ser um procedimento de prestação de contas (*accountability*) ou de garantia de cumprimento das normas legislativas (Qualis, 2007).

Deste modo, conclui-se que o modelo *CAF* é um modelo aberto, que se pode implementar, nos diversos tipos de organização, sejam elas públicas ou privadas, do sector secundário ou terciário, com fins lucrativos ou não-lucrativos.

É, assim, um modelo de reflexão que, com base nos pressupostos atrás descritos, possibilita às organizações averiguar, de que forma, planeiam, agem, avaliam e melhoram os seus procedimentos, no sentido de concretizarem a sua missão (DGAEP, 2008).

Este modelo consiste numa ferramenta não prescritiva, baseada em 9 critérios, usada para avaliar organizações e o seu progresso no percurso da excelência.

Uma escola, que tenha como ambição atingir o sucesso, tem de obter excelentes resultados: nos graus de satisfação das pessoas, que nela trabalham, e da comunidade educativa; no impacto produzido junto da sociedade; e nos resultados chave de desempenho, em consequência de uma liderança, que planeia e segue uma estratégia, que

Ihe possibilita a gestão das pessoas, das parcerias e recursos e dos processos de mudança, de um modo sólido e apoiado (Qualis, 2007).

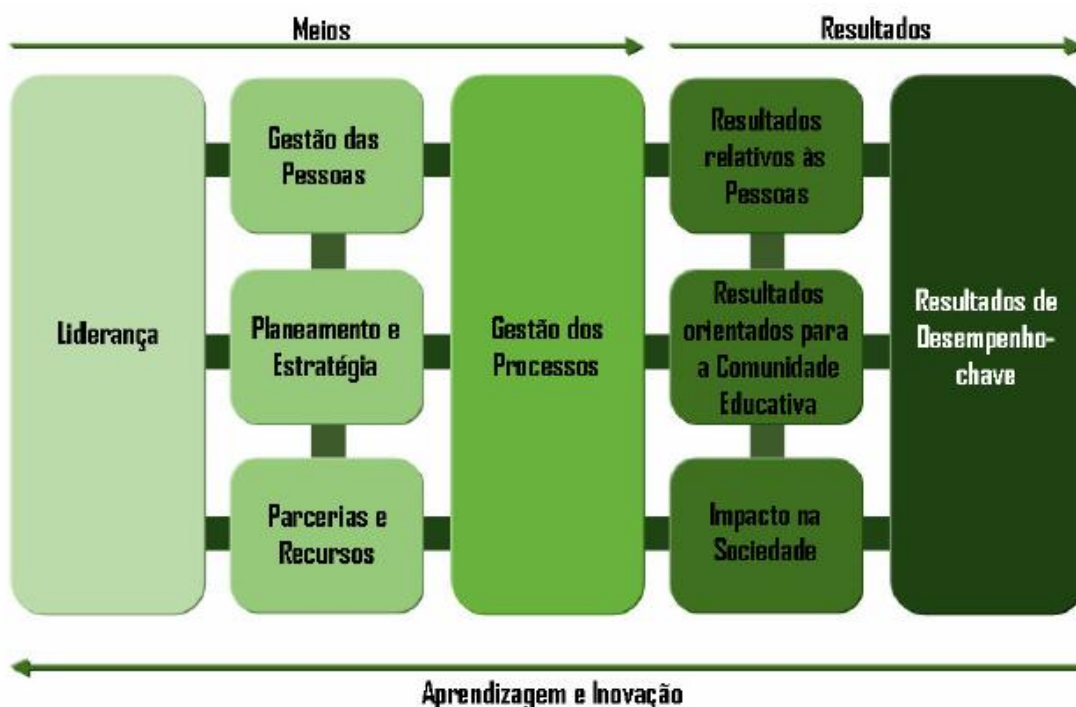
Os critérios do modelo estão divididos em duas classes:

- Critérios de Meios: abarcam o conjunto de estratégias, meios e recursos disponíveis, na unidade orgânica, para a prossecução da sua actividade;
- Critérios de Resultados: os resultados atingidos com as acções desenvolvidas.

Os cinco critérios de meios: Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão de Pessoas, Parcerias e Recursos e Gestão dos Processos da Mudança, avaliam os meios ao dispor da organização e a forma como são utilizados. Subdividem-se em 20 sub-critérios, em que cada sub-critério engloba vários indicadores.

Os quatro Critérios de Resultados: Resultados Orientados para a Comunidade Educativa, Resultados Relativos às Pessoas, Impacto na Sociedade e Resultados Chave de Desempenho, avaliam os resultados obtidos, pela unidade orgânica, em função das acções realizadas no terreno e avaliadas pelos cinco critérios de meios. Subdividem-se em 8 sub-critérios, em que cada sub-critério contém diversos indicadores (Qualis, 2007).

**Figura 1 – Modelo CAF**



Fonte: [www.edu.azores.gov.pt/projectos/qualis](http://www.edu.azores.gov.pt/projectos/qualis)

Com base nas orientações disponibilizadas, pelo Manual Qualis 2007, foi feita a necessária adaptação dos critérios e respectivos sub-critérios, do modelo *CAF*, à realidade das escolas do ensino não-superior, de Portugal (ver Anexo 1).

No próximo capítulo far-se-á referência às várias etapas resultantes da aplicação prática do modelo de auto-avaliação na unidade orgânica em estudo, destacando-se o processo, realizado pela equipa de auto-avaliação, de recolha de evidências para cada um dos sub-critérios, seguida da atribuição das respectivas pontuações, que permitem a identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar, em cada critério do modelo de auto-avaliação.

### **Capítulo III – Aplicação do modelo de auto-avaliação**

#### **1- Preparação e implementação do processo de auto-avaliação**

O processo de auto-avaliação da escola, no nosso estudo de caso, foi realizado com base no Projecto *Qualis*, que é aplicado às escolas da Região Autónoma dos Açores (Decreto Legislativo Regional 29/2005/A de 6 de Dezembro, que regulamenta a auto-avaliação das escolas).

O processo de auto-avaliação desta unidade orgânica teve início com a constituição da equipa de auto-avaliação, constituída por quatro elementos, de níveis de ensino diferentes, que têm um grande conhecimento das dinâmicas e dos processos de funcionamento desta escola, e por um elemento do Conselho Executivo com as funções de coordenador da qualidade.

O processo teve início com uma reunião da equipa base em que se calendarizaram os trabalhos (10/11/2008). A distribuição dos critérios teve por base a proposta do projecto *Qualis*.

À medida que o processo de auto-avaliação ia decorrendo, houve a necessidade de se realizarem várias reuniões da equipa, com vista a proceder à monitorização do desenvolvimento do trabalho; à apresentação e esclarecimento de dúvidas ou interpretações; e à verificação da necessidade de serem feitas alterações e/ou reformulações da estratégia seguida.

Por último, a equipa efectuou a Reunião do Consenso com a finalidade de discutir os resultados que se obtiveram, reflectir sobre a determinação dos pontos fortes e áreas de melhoria, bem como ponderar sobre a pontuação a atribuir a cada critério.



A escala usada para proceder à pontuação dos Critérios: de Meios e de Resultados, é a que está apresentada nos quadros que se seguem:

**Quadro 1 – Pontuação de Meios.**

<b>0</b>	Ausência de evidências ou apenas evidência duma iniciativa sem expressão.
<b>1</b>	Iniciativa planeada – <b>P</b> (plan).
<b>2</b>	Iniciativa planeada e implementada – <b>D</b> (do).
<b>3</b>	Iniciativa planeada, implementada e avaliada – <b>C</b> (check).
<b>4</b>	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada em conformidade – <b>A</b> (act).
<b>5</b>	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e completamente ajustada e integrada na organização.

**Quadro 2 – Pontuação de Resultados.**

<b>0</b>	Não há resultados avaliados.
<b>1</b>	Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável e/ou negativa.
<b>2</b>	Os resultados demonstram um progresso modesto.
<b>3</b>	Os resultados demonstram um progresso considerável.
<b>4</b>	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização ( <i>benchmarking</i> interno).
<b>5</b>	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações ( <i>benchmarking</i> interno e externo).

Como metodologia de pontuação dos critérios foi determinado, pela equipa de auto-avaliação, que a análise e pontuação final de cada critério seria a média da pontuação atribuída em cada sub-critério.

## 2. Análise dos dados recolhidos

O processo de auto-avaliação foi realizado com base no modelo *CAF*, seguindo as orientações emanadas do manual *Qualis 2007*, e teve como finalidade obter dados relevantes acerca dos níveis de desempenho da organização escolar em causa.

Com os dados obtidos, através da recolha de evidências efectuada, pela equipa de auto-avaliação, pode-se fazer uma análise exaustiva, do serviço educativo prestado por esta escola, atribuindo-se pontuações a cada um dos indicadores, dos respectivos sub-critérios, e procedendo-se à identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar, em cada critério do modelo de auto-avaliação.

### CRITÉRIO 1 – Liderança

**Sub-critério 1.1 – Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Formulam e desenvolvem a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da escola.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ No Projecto Educativo está claramente definida a missão da escola, isto é, quais são os objectivos que a escola pretende atingir num futuro próximo;</li><li>■ Falta a explicitação da visão da escola.</li></ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>b) Estabelecem os valores e os códigos de conduta da escola.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ No Regulamento Interno e no Projecto Curricular de Turma estão referenciados os valores e as normas de conduta da escola.</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>c) Transformam a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo), objectivos operacionais (curto prazo) e acções.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ O Plano Anual de Actividades; o Projecto Curricular de Turma; e o Manual de Procedimentos de Avaliação e Gestão Curricular (“Projecto Curricular de Escola”) concretizam o Projecto Educativo.</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>d) Promovem o envolvimento da comunidade educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Não há participação dos alunos, famílias, não-docentes, da</li></ul>

<b>na formulação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos estratégicos e operacionais da escola.</b>	maioria dos docentes e restante comunidade na construção e/ou revisão do Projecto Educativo.
<b>Pontuação: 0</b>	
<b>e) Comunicam a visão, missão, valores e objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os documentos são disponibilizados nos Serviços Administrativos; afixados no átrio da escola; e fornecidos pelos Directores de Turma;</li> <li>■ Plataforma <i>Moodle</i> – processo em desenvolvimento.</li> </ul>
<b>Pontuação: 2</b>	

**Sub-critério 1.2 – Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Promovem a criação de estruturas e processos de acordo com os objectivos e as actividades da escola, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existência de Estruturas de Coordenação: de Directores de Turma; das Áreas Curriculares Não-Disciplinares; da Biblioteca; da Sala de Estudo;</li> <li>■ Existência de várias Estruturas de Gestão Intermédia;</li> <li>■ Constituição de Equipas Educativas.</li> </ul>
<b>Pontuação: 3</b>	
<b>b) Definem as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No Manual de Procedimentos de Avaliação e Gestão Curricular estão definidas as funções, responsabilidades e o nível de autonomia de cada nível de gestão.</li> </ul>
<b>Pontuação: 3</b>	
<b>c) Estabelecem, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Não são definidos objectivos quantificados para toda a escola, que sejam desagregados por ciclo, por ano e por turma.</li> </ul>
<b>Pontuação: 0</b>	

<b>d) Orientam os resultados e o impacto da actividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existem vários Clubes a funcionar, por solicitação dos alunos, dos não-docentes e de outras partes interessadas, como são os casos do: Clube de Fotografia; Clube das Artes; Clube de Xadrez; Clube Viver em Segurança; Clube Saúde Individual e Comunitária; etc.</li> <li>■ Funcionamento do Clube das Bicicletas e do “Trapos e Trapinhos”, que são, essencialmente, dirigidos para os alunos com Necessidades Educativas Especiais.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>e) Implementam um sistema de informação para a gestão.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ São elaborados, pelo Conselho Pedagógico, Relatórios trimestrais com indicadores sobre os resultados escolares;</li> <li>■ São elaborados, pelo Conselho Administrativo, Relatórios trimestrais com indicadores sobre a área financeira.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>f) Promovem a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>; e do Projecto <i>RiaEdu</i>;</li> <li>■ Aplicação Informática <i>5ª Sinfonia</i> para a gestão dos alunos;</li> <li>■ Aplicações Informáticas ao nível dos Serviços de Acção Social Escolar (SASE) e de outros serviços administrativos.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>

**Sub-critério 1.3 – Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Lideram através do exemplo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Registo da Concepção, Planeamento e Avaliação das Actividades (Actas; Relatórios; Planos de Gestão e Coordenação).</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Actuam de acordo com os objectivos e valores estabelecidos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A adopção dos manuais escolares tem em conta os documentos de referência da escola;</li> <li>■ O Plano Anual de Actividades; os Critérios de Avaliação; e a Definição dos Critérios de distribuição de serviço têm em</li> </ul>

	<p>conta os objectivos e valores estabelecidos pela escola.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<p><b>c) Partilham a informação relevante com as pessoas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniões regulares do Conselho Pedagógico e dos Departamentos Curriculares;</li> <li>■ Orientações e Decisões emanadas do Conselho Pedagógico para debate nas Reuniões de Departamento;</li> <li>■ Existência de um Boletim Informativo.</li> </ul> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<p><b>d) Ajudam as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos da escola.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não acompanha o desempenho profissional das pessoas da escola.</li> </ul> <p><b>Pontuação: 0</b></p>
<p><b>e) Incentivam a prática da delegação de competências e responsabilidades.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os Coordenadores: de Directores de Turma; das Áreas Curriculares Não-Disciplinares; da Biblioteca; da Sala de Estudo têm competências delegadas pelo Conselho Executivo;</li> <li>■ Os Directores de Turma têm delegação de competências para a gestão dos alunos das suas direcções de turma, nomeadamente, na justificação das faltas dos alunos.</li> </ul> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<p><b>f) Estimulam a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desenvolvimento de Projectos financiados pelo <i>QREN</i>;</li> <li>■ Projecto <i>RiaEdu</i> e desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>;</li> <li>■ Projecto <i>Agenda XXI</i>; e o Projecto “<i>Working Together</i>”, ao nível do 2º ciclo.</li> </ul> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<p><b>g) Asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola adquiriu quatro Quadros Interactivos;</li> <li>■ Projecto de aquisição de Computadores Portáteis, através de um Projecto desenvolvido na escola, com a colaboração financeira do Ministério de Educação.</li> </ul>

	<b>Pontuação: 3</b>
<b>h) Debatem o desempenho individual com as pessoas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A nível do pessoal docente, actualmente, não se faz. Contudo, esta situação vai mudar por imperativo da aplicação do Modelo de Avaliação do Desempenho Docente;</li> <li>■ A nível do pessoal não-docente, por exigência da aplicação do SIADAP, existem reuniões entre o Conselho Executivo e o Chefe de pessoal não-docente, sobre o desempenho individual dos funcionários.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>i) Reconhecem e premeiam os esforços individuais e de equipas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atribuição de um dia de Trabalho Individual, ao pessoal docente;</li> <li>■ Atribuição de Louvores, pelo Conselho Pedagógico, ao pessoal docente e não-docente;</li> <li>■ Atribuição de Prémios de Valor, Mérito e Excelência, aos melhores alunos.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>j) Adequam o tratamento dado às pessoas às necessidades e às situações em causa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo na distribuição e elaboração dos horários de serviço tem em conta a situação individual de cada uma das pessoas;</li> <li>■ O Conselho Executivo, na elaboração dos horários, tem em consideração os horários dos transportes dos alunos.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>

**Sub-critério 1.4 – Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com as outras partes interessadas.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Mantêm contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo tem uma participação activa nas reuniões convocadas pela Direcção Regional de Educação do Centro (DREC);</li> <li>■ O Conselho Executivo tem reuniões de trabalho regulares com elementos do pelouro da educação da Câmara Municipal.</li> </ul>

	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Desenvolvem formas de colaboração com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo colabora com a ACEAV (Associação da Comunidade Educativa de Aveiro);</li> <li>■ A Escola encaminha alunos para o Centro Novas Oportunidades;</li> <li>■ A Escola colabora com o Núcleo de Estágios da Universidade de Aveiro.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>c) Promovem o envolvimento das partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da escola.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo define, em consonância com o poder autárquico, quais as metas a atingir relativamente ao funcionamento da escola, e ao nível da manutenção das instalações.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>d) Procuram o reconhecimento público da escola.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola empenha-se por fazer a divulgação das actividades que nela são desenvolvidas, através dos meios de comunicação regional e local;</li> <li>■ A Escola divulga as suas actividades através de cartazes afixados em locais públicos, nomeadamente, no átrio da escola e nos espaços de afixação pública da Junta de Freguesia.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>e) Desenvolvem um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo promove a utilização, em todos os seus documentos internos e externos, do logótipo da escola;</li> <li>■ A Escola faz a divulgação da sua oferta educativa através do <i>site</i> da escola, na Internet.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>f) Participam nas actividades de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A Escola está representada e participa activamente nas reuniões de trabalho do Conselho Municipal de Educação.</li> </ul>

associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.	
	<b>Pontuação: 2</b>

Fazendo um estudo Sub-critério a Sub-critério os resultados obtidos são os seguintes:

- No Sub-critério 1.1, obteve-se um resultado médio de 2 pontos. Este facto revela que: o Conselho Geral Transitório; o Conselho Executivo; o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo já têm alguns procedimentos implementados, com vista à orientação da escola, para o desenvolvimento e comunicação da visão, missão e valores, que constam do seu Projecto Educativo;
- O resultado médio atingido no Sub-critério 1.2 foi de 2,5 pontos. Assim, pode-se constatar que os líderes dos Conselhos Executivo e Pedagógico da escola em análise já estão empenhados no desenvolvimento, implementação e melhoramento permanente de um sistema de gestão pedagógica e administrativa da referida escola;
- No Sub-critério 1.3, atingiu-se uma pontuação média de 2,5 pontos. Desde modo, pode-se declarar que os órgãos de administração e gestão da escola já têm algum cuidado com a motivação das pessoas, dando o seu apoio e servindo de modelo de actuação;
- No Sub-critério 1.4, alcançou-se o valor médio de 2,5 pontos, o que mostra que os líderes dos órgãos de gestão e administração desta escola interagem com os seus clientes e parceiros (internos e externos) e com outras partes interessadas.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 1 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 2,4 pontos. A pontuação obtida mostra que os órgãos de gestão estão devidamente constituídos e organizados, tendo em atenção, na sua actuação, os objectivos do Projecto Educativo da Escola. Nesta escola existem regulamentos próprios com funções e regras de funcionamento claras, em



articulação com todos os outros documentos orientadores. Por outro lado, os órgãos de gestão desta escola, têm de, através do seu exemplo, contribuir para um progressivo melhoramento do processo de ensino/aprendizagem, nesse sentido devem apoiar e auscultar, não só os seus colaboradores, mas também procurar a colaboração de várias entidades externas à escola.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 3).

**Quadro 3 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 1 – Liderança.**

<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ A criação e desenvolvimento de estruturas de gestão intermédia com clara definição de funções e responsabilidades;</li> <li>+ A promoção de acções de formação e a partilha de experiências, a nível interno, para a melhoria do desempenho na utilização das novas tecnologias: Projecto <i>RiaEdu</i> e Plataforma <i>Moodle</i>;</li> <li>+ A definição, por parte do Conselho Pedagógico, do perfil do aluno necessário para a atribuição de prémios de valor, mérito e excelência;</li> <li>+ Disponibilidade do Conselho Executivo para responder às solicitações das pessoas em tempo útil;</li> <li>+ Proporcionar à comunidade educativa a utilização das instalações e materiais da escola;</li> <li>+ A celebração de protocolos entre o Conselho Executivo e algumas instituições, como são os casos: da Universidade de Aveiro; do Centro de Saúde; e do Centro Social;</li> <li>+ O acompanhamento e apoio, por parte do Conselho Executivo, das actividades desenvolvidas pelos departamentos curriculares;</li> <li>+ A definição de uma oferta educativa articulada com o meio socio-económico e cultural;</li> <li>+ A promoção de uma cultura de delegação de responsabilidades e tarefas;</li> </ul>
<b>ÁREAS DE MELHORIA</b>

- Produção de instrumentos destinados à avaliação das necessidades e do grau de satisfação do pessoal docente, pessoal não-docente, alunos, pais/encarregados de educação;
- Fomentar, no Conselho Pedagógico, o desenvolvimento e articulação de experiências de inovação pedagógica com outras instituições;
- Criação de mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia das diversas lideranças existentes na escola;
- Rentabilização das competências dos colaboradores;
- Promoção do debate com as pessoas sobre o seu desempenho;
- Maior divulgação das actividades realizadas na escola, nos órgãos de comunicação social locais;
- Promoção da utilização do logótipo da escola em todos os suportes de comunicação;
- Procura de maior envolvimento da Associação de Pais;
- Reconhecimento público do esforço despendido pelas equipas de trabalho.

## CRITÉRIO 2 – Planeamento e Estratégia

**Sub-critério 2.1 – Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) <b>Identificam todas as partes interessadas relevantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Projecto Educativo tem em consideração os alunos; O Plano Anual de Actividades tem em conta os alunos, e o pessoal docente e não-docente;</li> <li>■ O Projecto Curricular de Turma tem em atenção os alunos e encarregados de educação; o Regulamento Interno tem em conta toda a comunidade educativa.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
b) <b>Procedem à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não promove a realização de inquéritos a todos os elementos da comunidade educativa;</li> <li>■ A escola não tem a tradição da realização de inquéritos de satisfação aos elementos da comunidade educativa.</li> </ul>

expectativas.	
	<b>Pontuação: 0</b>
c) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não promove a elaboração do diagnóstico sócio-cultural da área da escola;</li> <li>■ A escola não faz uma caracterização exaustiva da realidade socio-económica e cultural da sua comunidade educativa.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 0</b>

**Sub-Critério 2.2 – Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Analisam pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não promove a realização de uma análise <i>SWOT</i> da escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 0</b>
b) Estabelecem objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da escola e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo e o Conselho Pedagógico asseguram a coerência e a interligação adequada entre o Projecto Educativo e os Projectos Curriculares de Escola e de Turma.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
c) Envolvem as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não promove a auscultação da comunidade educativa relativamente aos documentos orientadores da escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 0</b>
d) Acompanham o	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trimestralmente, a Comissão de Acompanhamento das Actividades, do Conselho Pedagógico, produz um Relatório;</li> </ul>

<b>cumprimento dos objectivos estabelecidos nos planos e processos operacionais.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo faz o Relatório de Execução de Actividades, que leva ao Conselho Geral Transitório;</li> <li>■ É feita a Avaliação do Projecto Curricular de Turma, quer nas actas dos Conselhos de Turma, quer em formulários próprios.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>

**Sub-Critério 2.3 – Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Materializam os objectivos estratégicos e operacionais da escola em planos e actividades, articulando-os com os processos-chave.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Plano Anual de Actividades e o Projecto Curricular de Turma repercutem os objectivos estratégicos e operacionais da escola;</li> <li>■ O Plano Anual de Actividades e o Projecto Curricular de Turma têm em atenção as necessidades dos alunos mais desfavorecidos, sendo feitas adaptações no processo de ensino/aprendizagem de forma a diminuir as taxas de abandono destes alunos.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Implementam o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No início do ano escolar, procede-se à calendarização do Plano Anual de Actividades;</li> <li>■ Elaboração dos Planos de Gestão e Coordenação dos Departamentos Curriculares e de outras Estruturas Educativas;</li> <li>■ Reuniões do Conselho de Directores de Turma e do Conselho de Docentes.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>c) Criam canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os Relatórios elaborados pelo Conselho Executivo são entregues ao Conselho Geral Transitório;</li> <li>■ Reuniões de Departamento;</li> <li>■ Acesso aos documentos estruturantes, através da</li> </ul>

<b>actividades na escola.</b>	Plataforma <i>Moodle</i> .  ■ Boletim Informativo.
	<b>Pontuação: 3</b>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 2.1, 2.2, 2.3 permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 2.1, o resultado médio obtido foi de 1 ponto. Este facto mostra que os órgãos de administração e gestão desta escola têm descurado a recolha de informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas;
- No Sub-critério 2.2, a pontuação média alcançada foi de 1,5 pontos. Assim, pode-se constatar, que o planeamento da escola, nem sempre é elaborado, revisto e actualizado, pelos os órgãos de administração e gestão;
- Quanto ao Sub-critério 2.3, o resultado médio atingido foi de 3 valores. Esta pontuação mostra que os órgãos de administração e gestão desenvolvem boas práticas na implementação do planeamento e estratégia, em toda a escola.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 2 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 1,8 pontos. Nesta escola, os órgãos de gestão acompanham o cumprimento dos objectivos estabelecidos no Plano Anual de Actividades, analisando trimestralmente a sua execução. No final do ano lectivo é elaborado um relatório anual das actividades efectuadas que é analisado pelo Conselho Geral Transitório. Nesta escola, não estão implementados procedimentos de recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas; e não se procede à análise dos pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 4).

**Quadro 4 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 2 – Planeamento e Estratégia.**

<b>PONTOS FORTES</b>
<p>+ No Regulamento Interno encontram-se bem articulados e equilibrados os direitos e deveres do pessoal docente e não-docente, alunos, pais e outras estruturas da organização;</p> <p>+ Definição clara do regime de funcionamento e horários, de medidas educativas disciplinares, da organização e funcionamento do Conselho Pedagógico, da organização e funcionamento das estruturas de orientação educativa, da organização e funcionamento do Conselho Executivo, das regras de utilização de materiais e espaços comuns;</p> <p>+ Actividades planificadas exequíveis e que têm em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;</p> <p>+ O Projecto Educativo de Escola define finalidades, objectivos e estratégias;</p> <p>+ O Projecto Curricular de Escola explica as aprendizagens, as competências, as metodologias e a organização pedagógica;</p> <p>+ O Conselho Executivo participou na elaboração e revisão de todos os documentos;</p> <p>+ O Conselho Executivo entregou à Associação de Pais uma cópia de todos os documentos orientadores;</p> <p>+ O Manual de Procedimentos de Avaliação e Gestão Curricular (“Projecto Curricular de Escola”) encontra-se devidamente articulado com o Projecto Educativo de Escola;</p> <p>+ O Regulamento Interno da escola articula-se com a legislação em vigor;</p> <p>+ O Conselho Executivo enviou a todos os encarregados de educação o Regulamento Interno, parte que diz respeito aos direitos e deveres do aluno e os critérios de avaliação;</p> <p>+ O Plano Anual de Actividades articula-se com o Projecto Educativo de Escola e conta com a colaboração de todos os docentes através das reuniões de departamento;</p> <p>+ No final do ano lectivo é elaborado um relatório anual das actividades realizadas, que é analisado pelo Conselho Geral Transitório;</p> <p>+ Envolvimento das diversas partes na delineação de um plano e estratégia através de reuniões periódicas de: Conselho Geral Transitório, Conselho Pedagógico, Departamentos, Conselhos de Turma, Conselhos de Directores de Turma e Reuniões Gerais;</p>

- + Concretização dos objectivos estratégicos e operacionais: na oferta curricular; no Plano Anual de Actividades; nos Projectos Curriculares de Turma e Planos Individuais; na Tutoria; na implementação das aulas de substituição; no apoio e incentivo às actividades dos Clubes;
- + O Conselho Executivo e o Conselho Pedagógico acompanham o cumprimento dos objectivos estabelecidos no Plano Anual de Actividades, analisando trimestralmente a sua execução. No final do ano lectivo, é elaborado um relatório anual das actividades realizadas, que é analisado pelo Conselho Geral Transitório.
- + O acompanhamento permanente do grau de cumprimento dos objectivos estratégicos e operacionais através da elaboração de relatórios, no final de cada período lectivo, com a análise: do aproveitamento, comportamento, assiduidade, apoios educativos, tutoria, frequência da Sala de Estudo; das actividades constantes nos Plano Anual de Actividades; da avaliação dos Planos Individuais; respeitantes ao cumprimento das planificações e programas anuais; das coordenações das Áreas Curriculares não Disciplinares e de Departamentos; das actividades dos Clubes.

### **ÁREAS DE MELHORIA**

- O Conselho Executivo deve promover a realização de uma análise *SWOT* da escola.
- Auscultar toda a comunidade educativa aquando da revisão do Regulamento Interno;
- Promoção, por parte do Conselho Executivo e conselho pedagógico, da reflexão participada sobre o Projecto Educativo de forma a adequá-lo às mudanças e contextos da escola;
- Preocupação em articular as regras com a especificidade física e humana da escola;
- Sensibilização do pessoal docente para a necessidade de conjugação de esforços de todos, no sentido de haver uma clara articulação entre os objectivos da escola e as práticas desenvolvidas por cada um;
- Periodicamente, o Conselho Executivo deve promover uma reflexão sobre o Regulamento Interno, de forma a adaptá-lo às mudanças e aos contextos da escola;
- Melhoria dos mecanismos de identificação e recolha sistemática de informação sobre as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Utilização de maior percentagem da componente de estabelecimento nas tarefas de comissões de trabalho;
- Maior envolvimento das pessoas no planeamento das acções a desenvolver na escola.

### CRITÉRIO 3 – GESTÃO DAS PESSOAS

**Sub-Critério 3.1 – O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da escola.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ O Conselho Executivo faz a distribuição do serviço docente e não-docente obedecendo a uma planificação estratégica da escola;</li><li>■ O Conselho Executivo faz a afectação de docentes às Áreas Curriculares Não Disciplinares tendo em atenção os objectivos estratégicos definidos.</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Analisa regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ O Conselho Executivo planeia, atempadamente, a necessidade de recrutamento de pessoal docente e não-docente, de forma a dar resposta às necessidades da escola;</li><li>■ O Conselho Executivo, tendo em conta as carências manifestadas pelos alunos com necessidades educativas especiais, faz uma análise rigorosa do número de docentes de educação especial que são essenciais contratar.</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>c) Articula actividades, funções e responsabilidades.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ O Conselho Executivo procura, sempre que isso seja possível, fazer a articulação entre os perfis, inerentes a uma determinada função, com as competências profissionais e pessoais demonstradas por cada pessoa, que trabalha na escola.</li></ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>d) Assegura boas condições de trabalho em toda a escola.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ A escola tem disponível um gabinete de trabalho para os docentes de cada Departamento Curricular;</li><li>■ A escola adquiriu quatro Quadros Interactivos, que estão disponíveis para serem utilizados pelos professores;</li><li>■ O Projecto de aquisição de Computadores Portáteis, através de um Projecto desenvolvido na escola, com a colaboração financeira do Ministério de Educação, permite que todos os professores tenham acesso a um computador para trabalho na escola.</li></ul>



	<b>Pontuação: 3</b>
<b>e) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência (quando aplicável).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No interior da escola existem rampas de acesso e elevadores para permitir o deslocamento de pessoas com dificuldades motoras;</li> <li>■ A escola tem casas de banho adaptadas para pessoas portadoras de deficiência física;</li> <li>■ Os lugares de estacionamento mais próximos da entrada principal da escola estão reservados para pessoas portadoras de deficiência.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>f) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo, na distribuição de serviço, atribui, sempre que possível, um dia de Trabalho Individual, aos docentes, de forma a poderem resolver, nesse dia, alguns assuntos pendentes da sua vida particular, como é o caso, nomeadamente, da ida a consultas médicas dos próprios ou das pessoas a seu encargo;</li> <li>■ O Conselho Executivo, na distribuição e elaboração dos horários de serviço, tem em conta a situação individual de cada uma das pessoas;</li> <li>■ O Conselho Executivo, na elaboração dos horários, tem em consideração os horários dos transportes dos alunos.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>

**Sub-Critério 3.2 – O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Identificam as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não procede ao registo actualizado das habilitações, competências e atitudes das pessoas, que colaboram na escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 0</b>

<b>b) Estabelecem o plano e modalidades de formação com base em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Pedagógico elabora o Plano de Formação, tendo em consideração as necessidades de formação dos docentes;</li> <li>■ O Conselho Pedagógico elabora o Plano de Formação, em consonância com os objectivos propostos no Projecto Educativo.</li> </ul>
<b>Pontuação: 3</b>	
<b>c) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os Coordenadores dos Departamentos Curriculares, depois de ouvidos os respectivos professores, levam ao Conselho Pedagógico um documento com o levantamento das necessidades de formação.</li> </ul>
<b>Pontuação: 2</b>	
<b>d) Apoiam e acompanham os novos colaboradores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não demonstra uma grande preocupação com a integração dos novos professores na escola;</li> <li>■ Os Coordenadores dos Departamentos Curriculares fazem um breve acompanhamento dos seus novos docentes.</li> </ul>
<b>Pontuação: 1</b>	
<b>e) Gerem e acompanham os planos de formação globais e individuais.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Pedagógico, nem sempre, analisa quais os impactos que a formação realizada tem no desempenho profissional dos colaboradores da escola.</li> </ul>
<b>Pontuação: 1</b>	
<b>f) Desenvolvem e promovem as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os alunos e encarregados de educação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo e o Conselho Pedagógico têm em atenção a promoção de iniciativas que visam facilitar e melhorar o relacionamento interpessoal entre professores e encarregados de educação;</li> <li>■ O Conselho Executivo, na distribuição de serviço, atribui a certos docentes a tutoria de alguns alunos, com vista à melhoria das suas atitudes comportamentais e das suas aprendizagens.</li> </ul>
<b>Pontuação: 2</b>	

**Sub-Critério 3.3 – Os órgãos de gestão e administração da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Promovem uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola.</b>	<p>■ O Conselho Executivo não demonstra grande espírito de abertura ao diálogo e comunicação com os seus colaboradores.</p> <p><b>Pontuação: 0</b></p>
<b>b) Questionam de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolvem os mecanismos apropriados para acolher os contributos.</b>	<p>■ O Conselho Executivo não se mostra muito empenhado no desenvolvimento de mecanismos de recolha de ideias e sugestões dos seus colaboradores;</p> <p>■ O Conselho Pedagógico, nem sempre, sonda os professores sobre as estratégias a desenvolver na escola para a melhoria do sucesso escolar.</p> <p><b>Pontuação: 1</b></p>
<b>c) Envolvem as pessoas na definição de projectos, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria.</b>	<p>■ O Conselho Pedagógico, elabora o Plano Anual de Actividades, após a análise das propostas trazidas pelos Coordenadores dos Departamentos Curriculares, depois de auscultados os professores de cada departamento;</p> <p>■ Na elaboração do Projecto Curriculares de Turma, os Directores de Turma têm em consideração as sugestões de todos os professores que constituem o Conselho de Turma.</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<b>d) Envolvem os gestores e os colaboradores na definição dos objectivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos.</b>	<p>■ Os critérios de avaliação são estabelecidos, em Conselho Pedagógico, depois de discutidos por todos os professores, nas reuniões dos respectivos Departamentos Curriculares, tentando-se atingir o máximo de consenso possível.</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<b>e) Organizam e acompanham periodicamente a realização de questionários de pessoal.</b>	<p>■ Na escola não têm sido realizados questionários aos seus colaboradores;</p> <p>■ O Conselho executivo não inquire os professores da escola, acerca do seu grau de satisfação e motivação.</p>

	<b>Pontuação: 0</b>
<b>f) Convidam os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão da escola.</b>	■ As pessoas não são chamadas a colaborar na avaliação, através da realização de questionários, do desempenho do Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Conselho Geral Transitório.
	<b>Pontuação: 0</b>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 3.1, 3.2, 3.3 permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 3.1, a pontuação média obtida foi de 2,8 pontos. Este facto mostra que os órgãos de gestão desta escola já desenvolvem determinados mecanismos com vista ao planeamento, gestão e melhoramento dos recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico da unidade orgânica.
- No Sub-critério 3.2, o resultado médio alcançado foi de 1,5 pontos. Assim, pode-se constatar, que os órgãos de gestão da escola, nem sempre têm implementados procedimentos de identificação, desenvolvimento e uso das competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo;
- Quanto ao Sub-critério 3.3, o valor médio atingido foi de 0,8 pontos. Esta pontuação permite concluir, que os órgãos de gestão e administração da escola têm descurado o envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 3 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 1,7 pontos. Assim, em termos globais, constatamos que os órgãos de gestão precisam de melhorar a implementação de procedimentos, que permitam o envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades. Com esta finalidade, deve-se ter em consideração o perfil de competências das pessoas.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 5).

**Quadro 5 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 3 – Gestão das Pessoas.**

<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Existência de canais de informação, assegurados pelos órgãos de gestão, com o objectivo de assegurar a divulgação do Regulamento Interno a toda a comunidade educativa;</li> <li>+ O Conselho Executivo faz a distribuição do serviço docente e não-docente obedecendo a uma planificação estratégica da escola;</li> <li>+ Adaptação, sempre que possível, do horário às necessidades dos colaboradores;</li> <li>+ Rentabilização dos recursos humanos, sendo assegurada a existência de um quadro de pessoal docente e não-docente adequado às necessidades da escola;</li> <li>+ Atribuição e divulgação do quadro de valor, mérito e excelência, para os melhores alunos da escola;</li> <li>+ Incrementa e estimula a relação entre a escola e os encarregados de educação, através: da realização de reuniões de recepção aos encarregados de educação, no início do ano lectivo; e da flexibilização do horário de atendimento dos encarregados de educação pelos directores de turma.</li> </ul>
<b>ÁREAS DE MELHORIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os órgãos de gestão devem valorizar e promover formas de ajudar os docentes a melhorarem o seu desempenho;</li> <li>- O Conselho Executivo deve incentivar e motivar o pessoal docente e não-docente a empenharem-se na melhoria contínua da escola;</li> <li>- Valorização e divulgação do esforço e sucesso profissional e pessoal das pessoas, por parte do Conselho Executivo, de forma incentivar e manter o envolvimento e responsabilidade das mesmas;</li> <li>- A gestão executiva e pedagógica deve aperfeiçoar os critérios específicos para a distribuição do serviço docente, tendo em conta um melhor desempenho;</li> <li>- Incentivo ao trabalho cooperativo entre docentes da mesma área disciplinar, como forma de envolver todos na concepção, operacionalização e avaliação dos materiais didácticos construídos;</li> </ul>

- Sistematização dos processos de recolha de informação sobre as competências dos vários colaboradores;
- Auscultação das necessidades, dos recursos humanos da escola, nas: reuniões de conselho de turma, departamento, gerais de professores, gerais de pessoal não-docente; e através da realização de inquéritos;

## CRITÉRIOS 4 – PARCERIAS E RECURSOS

### Sub-Critério 4.1 – A escola promove e implementa relações de parceria.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros.	<p>■ Esta escola desenvolve parcerias de cooperação com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidade de Aveiro (Estágios profissionais dos docentes);</li> <li>- Câmara Municipal de Aveiro (transportes para Visitas de Estudo, Prémio do Melhor Aluno, utilização das Piscinas Municipais pelos alunos em contexto de actividades desportivas da Escola);</li> <li>- Várias empresas, com vista à disponibilização de estágios profissionais, para os alunos dos Cursos de Educação e Formação (C.E.F.);</li> <li>- Centro de Saúde (programas de sensibilização dos alunos para as questões da saúde);</li> <li>- Clube Desportivo local (prática desportiva).</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
b) Define responsabilidades na gestão das parcerias.	<p>■ O Conselho Executivo delega competências, através da nomeação dos responsáveis pelos Projectos em curso na escola.</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria.	<p>■ O Conselho Executivo faz uma análise crítica dos relatórios de execução dos Projectos, que são elaborados periodicamente.</p>

	<b>Pontuação: 2</b>

**Sub-Critério 4.2 – A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e na comunidade.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola promove a constituição e apoia a actividade da Associação de Pais dos alunos da escola;</li> <li>■ A escola oferece condições para a constituição e funcionamento da Associação de Alunos da escola;</li> <li>■ Os Representantes da Associação de Pais têm acento no Conselho Geral Transitório.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A equipa de auto-avaliação promoveu a realização de inquéritos sobre a percepção que pais, encarregados de educação e alunos têm acerca do funcionamento da escola, envolvendo-os desta forma no processo de melhoria dos resultados.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>c) Demonstra abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados (recolha de sugestões, recolha de reclamações, inquéritos, associações de pais).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O Conselho Executivo não se mostra muito empenhado no desenvolvimento de mecanismos de recolha de ideias e sugestões dos pais, encarregados de educação e alunos;</li> <li>■ O Conselho Executivo, nem sempre, dá resposta adequada às reclamações, que recebe dos elementos da comunidade educativa.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>d) Publica informação transparente sobre a escola, as suas actividades, projectos e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola não tem hábitos de divulgação pública, nomeadamente através da imprensa local, das actividades e projectos desenvolvidos na escola;</li> </ul>

<b>resultados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola não divulga, à comunidade educativa, as taxas de sucesso obtidas pelos alunos da escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 0</b>

**Sub-Critério 4.3 – A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Com o desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>, todas as informações provenientes do: Conselho Executivo, Conselho Pedagógico, e Departamento Curriculares estão acessíveis a toda comunidade educativa e podem ser partilhadas;</li> <li>■ O Projecto <i>RiaEdu</i> facilita a transmissão de conhecimentos entre professores e alunos, proporcionando uma melhoria do processo ensino/aprendizagem.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
b) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola produz, regularmente, circulares internas, quer em papel, quer em formato digital, com informações relevantes para todos os colaboradores, que trabalham na escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
c) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Com o desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>, fica assegurado que toda a comunidade educativa tem acesso à informação relevante acerca da actividade da escola;</li> <li>■ Devido à introdução e desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>, tem sido descurada a actualização regular do <i>site</i> da escola na Internet.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
d) Assegura o rigor e a segurança da informação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola não definiu quem é o professor responsável pela gestão da informação, de forma a certificar o rigor e a segurança na informação prestada;</li> <li>■ A escola precisa desenvolver os seus sistemas de informação e conhecimento, de forma a facilitar o acesso, a partilha, a utilização e a preservação da informação.</li> </ul>



	<b>Pontuação: 1</b>
<b>e) Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola incentiva toda a comunidade educativa a ter acesso às informações relevantes disponibilizadas pela Plataforma Moodle;</li> <li>■ A escola incentiva o uso da Caderneta do Aluno, como meio privilegiado para a comunicação entre a escola e os encarregados de educação.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>f) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ São afixadas, no placar da sala de professores, todas as informações provenientes dos serviços centrais do Ministério da Educação e da DREC;</li> <li>■ Nas reuniões dos Departamento Curriculares, é feita referência a todo tipo de documentos externos que chegam à escola;</li> <li>■ Quando necessário, realizam-se reuniões de professores para analisar as instruções emanadas pelo Ministério de Educação.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>g) Assegura que os conhecimentos das pessoas que deixam a escola são preservados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os docentes que dinamizam projectos inovadores procuram incentivar outros colegas de trabalho a desenvolverem essas novas práticas, de forma a tentar garantir a continuidade dos projectos.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>

#### Sub-Critério 4.4 – A escola gere os recursos financeiros.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Articula a gestão financeira com os objectivos estratégicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Na escola, não tem havido total consciencialização, para a necessidade de articular a sua gestão financeira, em função dos objectivos estratégicos que pretende alcançar.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>b) Assegura a transparência financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os níveis de transparência financeira e orçamental são muito elevados;</li> </ul>

e orçamental.	<p>■ O controlo financeiro e orçamental é feito através do instrumento administrativo, designado “Conta de gerência”.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
c) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave.	<p>■ A escola não tem implementado mecanismos de monitorização dos custos associados, à prestação dos seus produtos e serviços chave.</p> <p><b>Pontuação: 0</b></p>
d) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício.	<p>■ A escola tem bem enraizado na sua cultura organizacional, a realização do controlo financeiro através do recurso a análises de custo / benefício.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>

**Sub-Critério 4.5 – A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Tem uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais do Ministério da Educação.	<p>■ Actualmente, está em curso, na escola, uma acção de formação sobre o funcionamento da Plataforma <i>Moodle</i>, com o objectivo de melhorar as competências dos professores, desta escola, em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC);</p> <p>■ O Projecto <i>RiaEdu</i> está em acção há três anos lectivos, para professores e alunos de uma turma do 3º ciclo, funcionando como projecto-piloto para desenvolvimento do uso das TIC na escola, com vista à sua expansão a todas as turmas.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>b) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para:</b>	
i) a gestão das tarefas;	<p>■ A escola utiliza <i>software</i> específico para os Serviços Administrativos;</p> <p>■ A Aplicação Informática <i>5ª Sinfonia</i> é usada para a gestão dos alunos;</p> <p>■ Na escola, são usadas Aplicações Informáticas apropriadas às necessidades dos Serviços de Acção Social Escolar (SASE);</p>

	<p>■ Na escola, o controlo de entradas e saídas e os pagamentos são feitos através do uso Cartão Electrónico.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
ii) a gestão do conhecimento;	<p>■ O desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i> e do Projecto <i>RiaEdu</i>, é usado como meio de partilha de conhecimento entre todas as pessoas da escola.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
iii) as actividades de aprendizagem e de melhoria;	<p>■ O Projecto <i>RiaEdu</i> e a Plataforma <i>Moodle</i> são utilizados como plataformas do processo ensino/aprendizagem <i>online</i>.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
iv) a interacção com as partes interessadas e com os parceiros;	<p>■ O Projecto <i>RiaEdu</i> e a Plataforma <i>Moodle</i> são usados como ferramentas facilitadoras da comunicação entre as partes interessadas.</p> <p>■ A escola está, gradualmente, a proceder à substituição do <i>site</i> da escola, na Internet, pelo desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
v) o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas.	<p>■ O Projecto <i>RiaEdu</i> e a Plataforma <i>Moodle</i> são alvo de actualizações contínuas, e a sua manutenção é essencial para a comunicação entre a escola os seus <i>stakeholders</i>;</p> <p>■ A escola tem descurado a actualização do <i>site</i> da escola, na Internet, em virtude do desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i>;</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
c) Acompanha os progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.	<p>■ A escola tem disponíveis quatro Quadros Interactivos;</p> <p>■ Alguns docentes têm frequentado acções de formação sobre as funcionalidades e as vantagens no processo ensino/aprendizagem da utilização dos Quadro Interactivos na sala de aula.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>

**Sub-Critério 4.6 – A escola planeia e gere os recursos materiais.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<p><b>a) Garante a utilização eficiente e eficaz do edifício, dos equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos, dos materiais consumíveis, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos alunos, pais e encarregados de educação e dos colaboradores, a cultura do local e os constrangimentos do espaço físico.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Na escola tem sido descurado as questões relativas à eficiência e eficácia, no uso de equipamentos tecnológicos, sendo que muitos computadores e impressoras estão muito degradados, tendo um custo de manutenção muito dispendioso para a escola;</li> <li>■ Há um grande desperdício de papel e tinteiros, porque as impressoras da Sala de professores e da Sala de Directores de Turma, bloqueiam muitas vezes, provocando muitos erros na impressão de documentos;</li> <li>■ Na escola tem havido uma crescente sensibilização, para o uso de documentos em suporte digital, em detrimento do suporte em papel;</li> <li>■ Há grandes perdas de calor, porque algumas janelas e portas estão em mau estado, com vidros partidos e termicamente mal isoladas, o que faz aumentar os custos com o consumo de electricidade, devido ao aumento do período de tempo, em que o sistema de aquecimento central tem de estar ligado, para manter níveis razoáveis de conforto térmico, nomeadamente, no Inverno;</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>Pontuação: 1</b></p>
<p><b>b) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola tem em consideração, as necessidades de manutenção dos edifícios da escola, nesse sentido, é elaborado um plano de trabalhos, para a resolução das situações mais urgentes, em termos de recuperação das estruturas físicas degradadas.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>Pontuação: 2</b></p>
<p><b>c) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola procede à manutenção das acessibilidades à escola e, sempre que possível, tenta melhorá-las de acordo com a legislação actual sobre acessibilidades nos edifícios públicos.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>Pontuação: 3</b></p>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 4.1, a pontuação média obtida foi de 2,3 pontos. Assim, pode-se constatar, que esta escola já tem implementado determinados procedimentos com vista à promoção e implementação de relações com alguns parceiros estratégicos;
- No Sub-critério 4.2, o resultado médio atingido foi de 1,5 pontos. Este facto, mostra que esta escola precisa de melhorar o desenvolvimento e a implementação de parcerias com a comunidade educativa;
- Quanto ao Sub-critério 4.3, o valor médio alcançado foi de 2,6 pontos. A análise da pontuação obtida permite verificar que esta escola já tem em atenção o planeamento e a gestão da informação e do conhecimento, nomeadamente através do desenvolvimento da Plataforma *Moodle*;
- Relativamente ao Sub-critério 4.4, a pontuação média obtida foi de 1.8 pontos. Este facto, mostra que esta escola precisa melhorar a gestão dos seus recursos financeiros, nomeadamente, através de uma maior articulação da sua gestão financeira com os seus objectivos estratégicos; e da introdução e desenvolvimento de mecanismos de monitorização dos custos dos seus produtos e serviços chave;
- No Sub-critério 4.5, o resultado médio atingido foi de 3 pontos. Este facto, revela, que nesta Escola há uma boa gestão das novas tecnologias, nomeadamente das T.I.C., promovendo-se a sua utilização com vista à melhoria do processo de ensino-aprendizagem;
- Quanto ao Sub-critério 4.6, o valor médio alcançado foi de 2 pontos. Assim, pode-se constatar que esta Escola precisa de melhorar a implementação de procedimentos com vista a um planeamento e gestão, dos recursos materiais, eficaz e eficiente.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 4 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 2,2 pontos. Assim, em termos globais, constatamos que esta escola, ainda, estabelece poucas parcerias com organismos

externos, com vista a atingir os objectivos apontados no Projecto Educativo de Escola; e a gestão dos recursos é feita de forma transparente, tendo em conta as relações de necessidades. Por outro lado, é necessário promover a auscultação e a participação das partes interessadas, e proceder à divulgação da informação e partilha do conhecimento.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 6).

**Quadro 6** – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 4 – Parcerias e Recursos.

<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Desenvolvimento do Projecto <i>RiaEdu</i> e da Plataforma <i>Moodle</i>;</li> <li>+ Investimento na conservação, preservação e limpeza dos espaços e instalações da escola;</li> <li>+ Utilização e manutenção dos recursos materiais de forma eficiente, eficaz e racional;</li> <li>+ Gestão da utilização dos espaços, equipamentos e outros recursos da escola, bem como dos seus serviços tendo em vista as necessidades dos alunos;</li> <li>+ Transparência e rigor da gestão financeira e orçamental;</li> <li>+ Utilização, por parte dos docentes, das tecnologias de informação e comunicação, como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional;</li> <li>+ Realização de pequenas obras de manutenção executadas pelo pessoal auxiliar;</li> <li>+ Estabelecimento de Parcerias com: a Câmara Municipal de Aveiro (transportes para visitas de estudo, prémio do melhor aluno, utilização das piscinas municipais pelos alunos em contexto de actividades desportivas da escola); várias empresas, com vista à disponibilização de estágios profissionais para os alunos dos Cursos de Educação e Formação (C.E.F.); o Centro de Saúde (programas de sensibilização dos alunos para as questões da saúde); o Clube Desportivo Local;</li> <li>+ Elaboração de Relatórios de Execução Orçamental, como meio de garantia da transparência de funcionamento da unidade orgânica e dos seus processos de tomada de decisão;</li> <li>+ A aquisição de qualquer produto ou bem é feita tendo em consideração o seu preço e as garantias dadas pelo fornecedor, bem como o tempo necessário para a sua entrega.</li> </ul>
<b>ÁREAS DE MELHORIA</b>

- Maior divulgação das acções e eventos promovidos pela escola, através dos meios de comunicação social;
- Actualização do *site* da escola;
- Obtenção de fontes alternativas de financiamento;
- Todas as actividades do Plano Anual de Actividades devem ter a respectiva cobertura orçamental;
- Auscultação dos encarregados de educação na definição da política educativa da unidade orgânica;
- Criação de ficha de registo para avaliação de cada parceria;
- Os órgãos de gestão devem estabelecer protocolos e acordos de cooperação com outras escolas para a procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem;
- Investimento em investigação e inovação pedagógica;

## CRITÉRIO 5 – GESTÃO DOS PROCESSOS

### Sub-Critério 5.1 – A escola identifica e concebe os seus processos-chave.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Identifica, descreve e documenta os processos-chave e determina as partes interessadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No Projecto Educativo faz-se uma referência clara aos processos-chave da escola e às funções atribuídas a cada uma das partes interessadas;</li> <li>■ No Plano Anual de Actividades e no Projecto Curricular de Turma estão identificadas as partes interessadas e os respectivos processo-chave associados;</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No Projecto Educativo estão, claramente, definidos quais os indicadores, que reflectem os objectivos, que a escola pretende atingir num futuro próximo;</li> <li>■ No Projecto Curricular de Turma estão identificados quais as metas que se pretendem atingir para a turma.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>

**Sub-Critério 5.2 – A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Identifica, descreve e documenta os processos de suporte e determina as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola regista, em tabelas e gráficos, os processos de suporte da escola;</li> <li>■ Os serviços administrativos da escola constroem mapas e desenham mapas de fluxo dos processos de suporte da escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A escola pretende que haja uma redução de 5% das reclamações sobre os seus processos administrativos;</li> <li>■ A escola tem como objectivo, que os processos dos serviços administrativos, tenham uma avaliação de nível <i>Bom</i>, por parte dos utentes.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>

**Sub-Critério 5.3 – A escola gere e melhora os seus processos-chave.**

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo-chave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Na escola, para cada processo-chave de ensino/aprendizagem, faz-se a descrição do seu planeamento, fazendo referência: à afectação dos recursos que são necessários; à identificação do seu responsável; e à forma como é implementado e avaliado.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
b) Designa responsáveis pela gestão dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ É nomeado uma pessoa ou equipa responsável, pela gestão de cada processo ensino/aprendizagem implementado na escola.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
c) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ São, regularmente, formadas equipas de trabalho, que têm como missão, fazer propostas de melhoria nos processos de ensino/aprendizagem, de forma a aumentar os níveis de sucesso.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>



<b>d) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas.</b>	■ A escola, nem sempre, informa atempadamente os alunos, encarregados de educação e todas as outras partes interessadas sobre os novos processos, que vão ser implementados na escola.
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados.</b>	■ Não são efectuados questionários, aos professores e alunos, para auscultar as suas opiniões, acerca das questões relacionadas com os novos processos de ensino/aprendizagem.
	<b>Pontuação: 0</b>

**Sub-Critério 5.4 – A escola gere e melhora os seus processos de suporte.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo.</b>	■ Na escola, para cada processo de suporte da escola, faz-se a descrição do seu planeamento, fazendo referência: à afectação dos recursos que são necessários; à identificação do seu responsável; e à forma como é implementado e avaliado.
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Designa responsáveis pela gestão dos processos.</b>	■ É nomeado uma pessoa ou equipa responsável, pela gestão de cada processo de suporte implementado na escola.
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>c) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos.</b>	■ Não se formam equipas de trabalho, que tenham em vista, fazer propostas de melhoria nos processos de suporte da escola, de forma a aumentar os níveis de satisfação com os serviços prestados.
	<b>Pontuação: 0</b>
<b>d) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas.</b>	■ A escola, nem sempre, informa atempadamente os alunos, encarregados de educação e todas as outras partes interessadas sobre os novos processos, que vão ser implementados na escola.
	<b>Pontuação: 1</b>

<b>e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados.</b>	<b>■ Não são efectuados questionários, aos professores e alunos, para auscultar as suas opiniões, acerca das questões relacionadas com os novos processos de suporte da escola.</b>
	<b>Pontuação: 0</b>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 5.1, o resultado médio atingido foi de 3 pontos. Este facto, mostra que esta escola já tem implementados procedimentos de identificação e concepção dos seus processos-chave, em que são determinadas as partes interessadas e definidos os seus indicadores;
- Quanto ao Sub-critério 5.2, a pontuação média obtida foi de 2 pontos. Assim, pode-se constatar, que esta escola já tem implementados alguns procedimentos de identificação e concepção dos seus processos de suporte, em que são determinados as partes interessadas e definidos os seus indicadores;
- Relativamente ao Sub-critério 5.3, o valor médio atingido foi de 1,6 pontos. A pontuação obtida mostra que esta escola precisa de se empenhar mais na gestão e melhoria dos seus processos-chave, nomeadamente, ao nível da comunicação às partes interessadas, e do controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados.
- No Sub-critério 5.4, a pontuação média obtida foi de 1,2 pontos. Este facto revela que a escola tem necessidade de melhorar o seu desempenho ao nível da gestão e melhoria dos seus processos de suporte, sobretudo na identificação e estabelecimento de prioridades para a sua melhoria.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 5 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 1,7 pontos. Assim, em termos

globais, constatamos que esta escola necessita de aumentar os seus procedimentos ao nível da concepção, gestão e melhoria dos seus processos de ensino/aprendizagem e de suporte. É indispensável a existência de um trabalho articulado entre os órgãos de gestão envolvendo a participação de todas as partes interessadas.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 7).

**Quadro 7 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 5 – Gestão dos Processos.**

<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, considera que a avaliação das necessidades dos colaboradores e das necessidades educativas dos alunos é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola;</li> <li>+ Estudo pormenorizado dos aspectos relativos à turma na sua globalidade e identificação das características específicas dos alunos, por parte do Conselho de Turma;</li> <li>+ Informação dada aos alunos sobre as finalidades e objectivos dos programas e dos critérios de avaliação utilizados, por parte dos professores;</li> <li>+ Os órgãos de gestão certificam-se que as modalidades de apoio e complemento educativo resultam de uma análise das necessidades dos alunos;</li> <li>+ Utilização privilegiada por parte dos professores de metodologias que favorecem a participação dos alunos no processo de ensino/ aprendizagem;</li> <li>+ Entendimento por parte dos professores da avaliação como um elemento do processo de ensino e a melhoria das aprendizagens;</li> <li>+ Implementação de Projectos atendendo aos interesses e necessidades dos alunos;</li> <li>+ Imposição, por parte do órgão de gestão e dos professores, de uma atitude de disciplina, rigor e exigência na escola e nas aulas;</li> <li>+ Criação de Clubes atendendo às necessidades e interesses dos alunos (viver em segurança, fotografia, bicicletas, xadrez, saúde individual e comunitária, etc.);</li> <li>+ Formação dos docentes no âmbito do Projecto <i>RiaEdu</i> e da Plataforma <i>Moodle</i>.</li> </ul>
<b>ÁREAS DE MELHORIA</b>

- Valorização da escola, por parte dos alunos, pais e encarregados de educação, como instituição de formação pessoal e social dos jovens e de transmissão / aquisição de competências e saber;
- Maior aposta na figura do professor Tutor para apoio aos alunos;
- Diminuição do número de níveis inferiores a 3 obtidos pelos alunos do 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, nas diversas áreas curriculares disciplinares;
- Redução do número de retenções e o abandono escolar dos alunos que não concluíram a escolaridade obrigatória;
- Diminuição dos níveis de indisciplina na escola;
- Estímulo, por parte do coordenador de departamento, à adopção de actividades de sala de aula e extra sala de aula, que desenvolvam competências transversais em articulação com as competências essenciais de cada disciplina;
- Criação de sistemas bem definidos de quantificação e controle, que estabeleça níveis de satisfação em relação aos seus processos de suporte;
- Criação de um grupo de trabalho para definir/propor e ajudar a implementar melhorias nos processos de suporte;
- Incentivo ao uso de diversos instrumentos e técnicas de avaliação, tendo em conta a funcionalidade curricular de cada um deles, por parte do coordenador de departamento;
- Maior co-responsabilização de todas as partes do processo nos resultados dos alunos (Juntas de freguesia, Câmara Municipal, instituições, encarregados de educação, etc.).
- Adequação do currículo ao perfil apresentado pela turma, promovida pelo director de turma e coordenador de departamento;
- Aplicação de inquéritos, aos diversos elementos da comunidade educativa, a fim de conhecer as reais expectativas, face ao desempenho da escola;
- Actualização permanente da página da *Internet* já existente com informação útil a toda a comunidade educativa.

Quanto à Recolha de Evidências para os Critérios 6, 7 e 8, a equipa de auto-avaliação decidiu, que para melhor aferir quais os níveis de satisfação das partes interessadas, se deveria recorrer à realização de questionários.

Assim, para o Critério 6 (Resultados Orientados para a Comunidade Educativa), considera-se que o serviço educativo prestado pelas escolas é destinado directamente aos alunos e, de uma forma indirecta, aos pais e encarregados de educação enquanto Clientes

externos destacados. Por este motivo, foram elaborados questionários para alunos e famílias. Como o universo de alunos é muito extenso, foi seleccionada uma amostra representativa. Assim, dada a natureza representativa das suas funções, foram incluídos nesta amostra os delegados e sub-delegados de turma das 12 turmas que existem, a funcionar no 3º Ciclo desta Escola, no total de 24 Alunos. No que diz respeito aos pais/encarregados de Educação, colocou-se a mesma dificuldade relacionada com a dimensão do universo a inquirir. Daí se ter procedido, igualmente, à constituição de uma amostra representativa, equivalente à dos alunos, havendo o cuidado de se saber se o nível de instrução que as pessoas possuíam lhes permitia compreender e responder ao questionário.

Para o Critério 7 (Resultados Relativos às Pessoas), foi destacado o papel absolutamente essencial dos docentes, no processo de ensino/aprendizagem, e na consecução do Projecto Educativo da Escola.

Foi, também, importante realçar as funções desempenhadas por todo o pessoal não-docente, nomeadamente, dos serviços de administração e gestão da escola, e do pessoal auxiliar de acção educativa, na garantia de prestação de um bom serviço educativo, por parte da escola.

Tendo em consideração, que existe uma forte correlação entre o grau de satisfação dos docentes e não-docentes e factores, tais como: o modo como é desempenhado a liderança; as condições de trabalho na escola; as relações profissionais com colegas, alunos e encarregados de educação; o desenvolvimento profissional e pessoal, etc. torna-se pertinente a recolha desses dados, através da realização de um questionário.

Devido à grande dimensão da população existente, foi seleccionada uma amostra representativa de 40% de docentes (ver Quadro 8) e de 50% de não-docentes, no total de 10 inquiridos.

**Quadro 8 – Caracterização dos Docentes (participantes no processo de auto-avaliação)**

<b>Departamento disciplinar</b>	<b>Nº de Docentes</b>
<b>Língua Portuguesa</b>	3
<b>Ciências Sociais</b>	3
<b>F. Química / C. Naturais</b>	4
<b>Ed. Tecnológica / Ed. Visual</b>	5
<b>Ed. Física / Ed. Musical</b>	3
<b>Língua Estrangeira</b>	3
<b>Matemática</b>	3

<b>Total</b>	<b>24</b>
--------------	-----------

Relativamente ao Critério 8 (Impacto na Sociedade), devido ao reconhecido impacto exercido pela escola no desenvolvimento económico-social e cultural da comunidade educativa local, é importante aferir qual a percepção, dos seus elementos representativos, sobre a grau de inserção da escola na comunidade. Neste sentido, procedeu-se à aplicação de um questionário às seguintes entidades externas: Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Centro Social, e Associação de Pais.

Houve um esforço, por parte da equipa de auto-avaliação, de incentivo e persistência, no sentido de todas as pessoas seleccionadas (ver Quadro 9) responderem aos questionários, o que foi plenamente atingido, com uma taxa de retorno de 100%.

**Quadro 9 – Caracterização dos inquiridos (participantes no processo de auto-avaliação)**

<b>População Existente</b>		<b>Amostra Seleccionada</b>
<b>Alunos 3º Ciclo</b>	7º - 82	8
	8º - 78	8
	9º - 73	8
<b>Total de alunos do 3º Ciclo</b>	233	24
<b>Pessoal docente</b>	60	24
<b>Pessoal não-docente</b>	20	10
<b>Encarregados de educação / Pais</b>	392	24
<b>Entidades externas</b>	> 4	4

As questões colocadas nos questionários (ver Anexo 2), são uma adaptação das que foram utilizados pela Mestre Maria do Rosário Tavares, no âmbito da sua tese de mestrado em Gestão Pública, apresentada à Universidade de Aveiro, em 2006, sob o tema “ *Auto-avaliação de uma Escola Secundária: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*”, realizada com orientação científica das Professoras Doutoras Cláudia Sarrico e Maria João Pires da Rosa.

Após a recolha e organização das respostas obtidas através dos questionários usados, procedeu-se ao tratamento dos dados referentes à percepção medida através da escala D, C, B e A, em que a cada uma das letras corresponde um valor numérico (A = 4, B = 3, C = 2, D = 1) (ver Anexo 3). Assim, analisando a distribuição das respostas dadas a cada uma das questões, incluídas em cada um dos Sub-critérios, foi possível calcular a média de cada um dos indicadores.

## CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA A COMUNIDADE EDUCATIVA

### Sub-Critério 6.1 – Percepção da satisfação da comunidade educativa.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Percepção da satisfação relativa à imagem global da escola:</b>	
<b>i) Nível de satisfação global com o desempenho da escola;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 2,98</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 2,83</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,91</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>ii) Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 2,87</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 1,76</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,32</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>iii) Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 1,53</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 1,50</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 1,52</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>iv) Tempo de resposta às solicitações.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 2,47</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 2,45</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,46</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>b) Percepção da satisfação relativa ao envolvimento da comunidade educativa:</b>	
<b>i) Esforços para</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 2,70</li> </ul>

<b>envolver a comunidade educativa na concepção dos serviços e no processo de tomada de decisão.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 2,40</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,55</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>c) Percepção da satisfação relativo aos serviços:</b>	
<b>i) Horários de abertura;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 3,00</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 3,56</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 3,28</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>ii) Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 3,17</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 3,04</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 3,11</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iii) Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 2,22</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 2,11</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,17</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>iv) Localização da escola (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alunos: Média ponderada das respostas obtidas = 2,60</li> <li>■ Encarregados de Educação: Média ponderada das respostas obtidas = 2,67</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,64</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>



**Sub-Critério 6.2 – Indicadores da satisfação da comunidade educativa.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Indicadores relativos à imagem global da escola:</b>	
<b>i) Número de reclamações;</b>	<p>■ Desde o início do funcionamento desta escola, foi registada, no Livro de Reclamações, apenas uma ocorrência.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>ii) Tempo de resposta às reclamações;</b>	<p>■ Nesta escola, o tempo médio de resposta às reclamações efectuadas, é de quinze dias.</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<b>iii) Tempo de resposta às solicitações.</b>	<p>■ Sempre que possível, a resposta dada ao requerimento de documentos escritos, é feita na hora;</p> <p>■ Noutros tipos de solicitações esta escola demora, em média, dois dias a dar resposta.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>b) Indicadores relativos ao envolvimento da comunidade educativa:</b>	
<b>i) Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na concepção e prestação dos serviços e/ou na concepção do processo de tomada de decisão;</b>	<p>■ Esta escola realiza reuniões, do Conselho Administrativo, extraordinárias, com vista, à concepção do processo de tomada de decisão;</p> <p>■ Esta escola não tem implementado práticas de auscultação das partes interessadas, relativamente aos processos de tomada de decisão.</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<b>ii) Número de sugestões recebidas e adoptadas.</b>	<p>■ Nesta escola, são recebidas poucas sugestões, as quais, nem sempre, são implementadas.</p> <p><b>Pontuação: 1</b></p>
<b>c) Indicadores relativos aos serviços:</b>	
<b>i) Número de serviços prestados incorrectamente e/ou que tiveram de ser corrigidos.</b>	<p>■ A média de serviços corrigidos e/ou prestados incorrectamente têm sido, em média, de dois a três por ano lectivo.</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 6.1, 6.2, permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 6.1, o resultado médio atingido foi de 2,7 pontos. Este facto, mostra que, esta escola obteve Resultados consideráveis ao nível da percepção da satisfação da comunidade educativa relativamente: ao seu envolvimento no funcionamento da escola; à imagem global da escola; e aos serviços prestados.
- Quanto ao Sub-critério 6.2, a pontuação média atingida foi de 2,3 pontos. Assim, pode-se constatar que esta escola, relativamente, aos indicadores referentes à sua imagem global e aos serviços por si prestados, obteve resultados consideráveis, mas quanto, aos indicadores relacionados com o envolvimento da comunidade educativa, os resultados alcançados foram, apenas, modestos.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 6 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 2,5 pontos. Assim, quanto à actuação desta escola, em termos globais, constatamos que a comunidade educativa tem revelado um bom nível de satisfação. A actuação, desta escola, tem sido orientada, no sentido de dar uma resposta adequada às necessidades e anseios, das partes interessadas.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 10).

**Quadro 10** – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 6 – Resultados Orientados para a Comunidade Educativa.

<b>PONTOS FORTES</b>
+ A estabilidade do quadro de pessoal docente (a maioria dos docentes são do Quadro de Nomeação Definitiva desta escola);
+ Os professores fazem contratos pedagógicos com os alunos;
+ Ambiente dialogante entre professores e alunos e abertura, por parte do corpo docente, às solicitações dos alunos;

- + Os professores promovem a integração dos alunos. Dão a conhecer o Regulamento Interno, os serviços de apoio existentes, os programas das disciplinas e suas finalidades;
- + Aumento do número de Clubes dinamizados na escola;
- + Divulgação de informações aos pais, pelo director de turma, que utiliza a caderneta, como forma de comunicação entre os encarregados de educação e a escola;
- + A escola, em particular, os directores de turma promovem uma participação dos encarregados de educação de forma sistemática;
- + A escola simplificou a linguagem a utilizar nos Registos de Avaliação de final de período para os encarregados de educação;
- + Acolhimento, por parte do pessoal docente e não-docente da escola, aos encarregados de educação e alunos.

#### **ÁREAS DE MELHORIA**

- Nos Serviços Administrativos, fazer o atendimento aos docentes, de uma forma personalizada;
- Uso de identificação por parte do pessoal não-docente;
- Auscultação da opinião dos alunos sobre o Regulamento Interno;
- Implementação da caixa de questionário de avaliação dos serviços;
- Resolução de situações individuais colocadas pelos encarregados de educação;
- Melhoria do sistema electrónico de controlo de entradas e saída dos alunos;
- Aumentar o envolvimento dos encarregados de educação, nos processos de tomada de decisão e concepção de produtos;
- Introdução e desenvolvimento de práticas de auscultação, do grau de satisfação da comunidade educativa com a escola;
- Aumentar a participação, dos encarregados de educação, nas actividades da Escola;
- Aumentar o número de salas com computador e acesso à *Internet*;
- Diminuição do número de registos no Livro de Reclamações.

## CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

### Sub-Critério 7.1 – Percepção da satisfação das pessoas.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Percepção da satisfação global:</b>	
<b>i) A imagem global da escola;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,34</li><li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,74</li><li>■ Média total das respostas obtidas = 2,54</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>ii) O desempenho global da escola;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,90</li><li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,78</li><li>■ Média total das respostas obtidas = 2,84</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iii) A importância do papel da escola na sociedade;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,15</li><li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,31</li><li>■ Média total das respostas obtidas = 3,23</li></ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iv) As relações da escola com os cidadãos e a sociedade;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,50</li><li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,10</li><li>■ Média total das respostas obtidas = 2,30</li></ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>v) O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 1,13</li><li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 1,05</li></ul>

	<p>■ Média total das respostas obtidas = 1,09</p>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>b) Percepção da satisfação com a gestão e sistemas de gestão:</b>	
<b>i) A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola);</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,37</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,50</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,44</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>ii) Manual de funções, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 1,98</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,12</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,05</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>iii) A concepção dos processos da escola;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,90</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,21</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,56</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iv) A postura da escola face à mudança.</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,45</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,19</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,32</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>c) Percepção da satisfação com as condições de trabalho:</b>	
<b>i) A arquitectura do local de trabalho;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,65</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas =</p>

	<p>3,75</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 3,70</p> <p><b>Pontuação: 4</b></p>
<p><b>ii) A atmosfera de trabalho e a cultura da organização;</b></p>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,13</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,81</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,97</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<p><b>iii) O tratamento de questões sociais e ambientais;</b></p>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,67</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,15</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,41</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<p><b>iv) A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;</b></p>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,02</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,85</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,94</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<p><b>v) A forma como a organização lida com os problemas pessoais.</b></p>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,46</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 1,90</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,18</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<p><b>d) Percepção da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento das competências:</b></p>	
<p><b>i) Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira);</b></p>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,09</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,53</p>

	<p>■ Média total das respostas obtidas = 2,81</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>ii) Motivação das pessoas;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,58</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,43</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,51</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>iii) Conhecimento dos objetivos da organização;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,13</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,04</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,59</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>iv) Disponibilidade para aceitar mudanças;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,39</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,09</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,24</p> <p><b>Pontuação: 2</b></p>
<b>v) Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,25</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 3,28</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 3,27</p> <p><b>Pontuação: 3</b></p>
<b>e) Percepção da satisfação com:</b>	
<b>i) O envolvimento nos processos de tomada de decisão;</b>	<p>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,40</p> <p>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,30</p> <p>■ Média total das respostas obtidas = 2,35</p>

	<b>Pontuação: 2</b>
<b>ii) O envolvimento em actividades de melhoria;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 1,57</li> <li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 1,84</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 1,71</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>iii) Os mecanismos de consulta e diálogo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,26</li> <li>■ Não-Docentes: Média ponderada das respostas obtidas = 2,10</li> <li>■ Média total das respostas obtidas = 2,18</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>

**Sub-Critério 7.2 – Indicadores dos resultados relativos às pessoas.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Indicadores relativos à satisfação:</b>	
<b>i) Níveis de absentismo ou doença;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No último ano lectivo, os níveis de absentismo das pessoas, que exercem actividade nesta escola, rondaram os 9 %.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>ii) Rácios de rotação de pessoal;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Na cultura organizacional, desta escola, estão pouco desenvolvidas as práticas de rotatividade, do pessoal docente e não-docente, pelos vários serviços.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>iii) Número de reclamações, greves, etc.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No último ano lectivo, a percentagem de docentes, que fizeram greve rondou os 90%, enquanto que, no caso dos funcionários não-docentes, a percentagem foi cerca de 6%.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>b) Indicadores relativos ao desempenho:</b>	
<b>i) Resultados de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nesta escola, normalmente, não são atribuídos louvores,</li> </ul>



avaliação e/ou louvores.	<p>às pessoas, que nela trabalham;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apenas, durante o actual ano lectivo, começaram a ser aplicadas as novas regras de avaliação de desempenho, dos docentes, de acordo com o novo Estatuto da Carreira Docente;</li> <li>■ Os trabalhadores não-docentes, depois de aplicado o modelo de avaliação de desempenho <i>SIADAP</i>, obtiveram, maioritariamente, a classificação de Bom.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>c) Indicadores respeitantes ao desenvolvimento de competências:</b>	
i) Rácios de participação nas actividades de formação;	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os rácios de participação das pessoas, que exercem actividade nesta escola, em acções de formação rondaram os 10 %.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
ii) Percentagem de utilização de orçamentos de formação;	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No orçamento anual desta escola, não são canalizadas verbas, para a formação do pessoal docente e não-docente.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
iii) Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A percentagem de trabalhadores, desta escola, que utilizam as tecnologias de informação e comunicação, no exercício das suas funções é cerca de 90 %.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
iv) Evidências da capacidade para lidar com a comunidade educativa e responder às suas necessidades;	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A percentagem, relativamente às evidências, que reflectem a capacidade dos funcionários, desta escola, darem uma resposta eficaz às necessidades da comunidade educativa, é cerca de 95 %.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 3</b>
v) Mobilidade de pessoal dentro da escola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nesta escola não é fomentada a mobilidade do pessoal, dentro da unidade orgânica;</li> <li>■ Não são registadas as poucas situações, em que ocorre a mobilidade de funcionários, logo é difícil obter indicadores.</li> </ul>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>d) Indicadores respeitantes à motivação e envolvimento:</b>	

<b>i) Rácios de resposta a inquéritos de pessoal;</b>	<p>■ Nesta escola, não se fazem inquéritos às pessoas, que nela exercem a sua actividade, relativamente aos seus graus de satisfação acerca do funcionamento da organização.</p>
<b>Pontuação: 0</b>	
<b>ii) Participação em actividades de melhoria (e.g., sistemas de sugestões);</b>	<p>■ Esta escola, não tem hábitos de recolha de sugestões, com vista à melhoria do serviço educativo, por ela prestado. Assim, os níveis de participação, do pessoal docente e não-docente, são insignificantes.</p>
<b>Pontuação: 1</b>	
<b>iii) Participação em eventos sociais;</b>	<p>■ O Conselho Executivo, em nome desta escola, faz-se representar, em eventos sociais, sempre que, para isso, seja convidado.</p>
<b>Pontuação: 3</b>	
<b>iv) Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc.</b>	<p>■ Sempre que necessário, são realizadas reuniões extraordinárias, quer de grupos de trabalho, formados para o efeito, quer de elementos do Conselho Executivo com o pessoal desta escola.</p>
<b>Pontuação: 2</b>	
<b>v) Disponibilidade para aceitar mudanças;</b>	<p>■ Nesta escola, o pessoal docente e não-docente, perante a necessidade de se fazerem mudanças, nos procedimentos implementados na escola, oferece, muitas vezes, resistência à sua aplicação.</p>
<b>Pontuação: 2</b>	
<b>vi) Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.</b>	<p>■ A maioria das pessoas, que exercem actividade nesta escola, estão disponíveis para fazerem horas extras e/ou trabalhar em horário pós-laboral, em circunstâncias especiais, que o justifiquem.</p>
<b>Pontuação: 3</b>	

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 7.1, 7.2, permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 7.1, o resultado médio atingido foi de 2,5 pontos. Este facto, mostra que, esta escola obteve resultados consideráveis ao nível da percepção da satisfação

das Pessoas relativamente: às suas condições de trabalho; e à sua motivação e satisfação com o desenvolvimento das suas competências. Por outro lado, esta escola obteve resultados modestos ao nível da percepção da satisfação das Pessoas relativamente: à sua satisfação global com o desempenho desta escola; ao funcionamento dos órgãos de gestão desta escola; e ao seu envolvimento: nos processos de tomada de decisão; nas actividades de melhoria; e nos mecanismos de consulta e diálogo.

- Quanto ao Sub-critério 7.2, a pontuação média atingida foi de 1,8 pontos. Assim, pode-se constatar que esta escola, obteve resultados modestos para todos os indicadores relativos às Pessoas. É de destacar, de entre outros aspectos, a necessidade da escola fomentar a formação profissional das pessoas; aumentar os níveis de mobilidade dentro da organização; e sobretudo aferir os níveis de satisfação e motivação das pessoas, através da realização de inquéritos ou de outros mecanismos.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 7 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 2,2 pontos. Assim, em termos globais, constatamos que as pessoas mostram-se motivadas, satisfeitas e envolvidas no desenvolvimento das tarefas que a sua actividade implica. Esta satisfação é avaliada de modo informal através da forma como as pessoas participam nas iniciativas propostas. Mas, para se ter uma maior exactidão na medida da percepção de satisfação das Pessoas, devem ser elaborados relatórios de avaliação pelos departamentos curriculares que permitam aferir do seu grau de satisfação / insatisfação; e/ou através da realização de questionários.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 11).

**Quadro 11** – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas.

PONTOS FORTES
+ Ambiente da escola e o tipo de trabalho, que nela se desenvolve;

- + Respeito e valorização das pessoas, que trabalham na organização escolar;
- + Competência, dinamismo e boa gestão dos conflitos, por parte do Conselho Executivo, que promove clima de confiança;
- + Apoio dado pelo Conselho Executivo, para a resolução de problemas pessoais e profissionais, do pessoal docente e não-docente;
- + Os serviços registam os dados relativos às pessoas: faltas, participação em actividades de formação, mobilidade;
- + Incentivo à formação adequada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- + Redução das taxas de absentismo e abandono escolar de ano para ano;
- + Redução das taxas de insucesso ao longo do ano e de ano para ano;
- + Recolha selectiva do lixo (papel, vidro, plásticos e metais), e de pilhas;
- + O Conselho Executivo fomenta a utilização de documentação em suporte digital (Plataforma *Moodle*) de forma a reduzir o desperdício de papel; monitoriza os gastos em consumíveis dos Departamentos/Serviços; controla o sistema de requisições internas de material; e monitoriza a aquisição diária dos produtos fornecidos no bar, tendo em conta o histórico do seu consumo;
- + Na área da Solidariedade Social, foi feita a recolha de géneros alimentícios, brinquedos e roupas para instituições de solidariedade social ou famílias carenciadas; e sorteio de cabazes de Natal;
- + Na área da Saúde, a escola desenvolve Projectos de sensibilização: para a boa alimentação, a prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, higiene oral, prevenção da toxicodependência e violência doméstica.

#### **ÁREAS DE MELHORIA**

- Concepção de um manual de acolhimento aos novos professores da escola e também para os novos funcionários;
- Medição periódica do grau de satisfação e de motivação do pessoal docente/ não docente, face aos vários aspectos do funcionamento da escola;
- Melhorar o processo de recolha de informação relativamente às pessoas;
- Melhorar os níveis de participação, dos encarregados de educação, na vida escolar dos seus educandos;

- Utilização da *Intranet* na comunicação vertical e horizontal;
- Maior valorização dos bons desempenhos;
- Formação inicial sobre o serviço aos novos funcionários;
- Melhorar os níveis de satisfação das pessoas com o seu envolvimento na organização;
- Redução das taxas de ocorrência de indisciplina ao longo do ano lectivo;
- O Conselho Pedagógico deve atribuir louvores aos docentes e não-docentes, que tenham tido um desempenho meritório;

## CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE

### Sub-Critério 8.1 – Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
a) Impacto económico e social junto da comunidade local.	■ Média ponderada das respostas obtidas = 2,80 <b>Pontuação: 3</b>
b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais.	■ Média ponderada das respostas obtidas = 2,81 <b>Pontuação: 3</b>
c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais.	■ Média ponderada das respostas obtidas = 2,35 <b>Pontuação: 2</b>
d) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos.	■ Média ponderada das respostas obtidas = 3,00 <b>Pontuação: 3</b>
e) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos	■ Média ponderada das respostas obtidas = 3,35

<b>colaboradores.</b>	
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>f) Grau de cobertura dos meios de comunicação social.</b>	■ Média ponderada das respostas obtidas = 1,75
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>g) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo.</b>	■ Média ponderada das respostas obtidas = 2,83
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>h) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.</b>	■ Média ponderada das respostas obtidas = 3,24
	<b>Pontuação: 3</b>

**Sub-Critério 8.2 – Resultados do desempenho ambiental da escola.**

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>a) Adopção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.).</b>	■ Média ponderada das respostas obtidas = 1,95
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>b) Utilização de materiais reciclados.</b>	■ Média ponderada das respostas obtidas = 3,33
	<b>Pontuação: 3</b>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 8.1, 8.2, permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 8.1, o resultado médio atingido foi de 2,8 pontos. Este facto, mostra que, esta escola obteve Resultados consideráveis quanto ao seu impacto na Sociedade, nomeadamente, ao nível do impacto económico e social junto da comunidade local; na qualidade de vida dos cidadãos; e no desenvolvimento de

mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos seus colaboradores;

- Quanto ao Sub-critério 8.2, a pontuação média obtida foi de 2,5 pontos. Assim, pode-se constatar que esta escola obteve Resultados Consideráveis ao nível do desempenho ambiental, nomeadamente, ao nível da utilização de materiais reciclados.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 8 permite constatar que o valor médio obtido, neste Critério, é de 2,7 pontos. Assim, em termos globais, constatamos que esta escola contribui para a melhoria do nível socio-económico e cultural da comunidade local; e desenvolve a sua acção no sentido de promover a qualidade de vida dos cidadãos, e a preservação do meio ambiente.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 12).

**Quadro 12 – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 8 – Impacto na Sociedade.**

<b>PONTOS FORTES</b>
+ A escola possibilita, o intercâmbio de experiências, com as vivências externas à escola;
+ Preocupação com a segurança da circulação dos alunos na entrada e saída da escola;
+ Celebração de protocolos e parcerias com empresas/instituições locais;
+ Horário de funcionamento e atendimento, que responde às necessidades da população que a escola serve;
+ Disponibilização das instalações da escola a associações do concelho;
+ Desenvolvimento de acções de divulgação sobre: prevenção e segurança rodoviária; e protecção ambiental;
+ Na escola existem recipientes próprios para a recolha selectiva do: papel, vidro, plásticos e metais;
+ Na escola existe um pilhão, para recolha de pilhas usadas.

ÁREAS DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilização da comunidade, para a preservação de alguns recursos naturais, como é o caso da água;</li> <li>- Desenvolvimento de um meio de comunicação em suporte escrito, para a divulgação das suas actividades;</li> <li>- Maior participação da escola, nos projectos desenvolvidos pela administração local;</li> <li>- Sensibilização da comunidade para a necessidade de proceder à separação dos resíduos, tendo em vista a sua reutilização ou reciclagem;</li> <li>- Contribuição com iniciativas de ordem cultural, para esclarecimento da população local, sobre assuntos da actualidade;</li> <li>- Maior divulgação, junto dos meios de comunicação social, das actividades desenvolvidas pela escola;</li> <li>- Desenvolvimento de projectos de índole lúdica e cultural fora do horário lectivo;</li> <li>- Sensibilização da escola, para a utilização de fontes de energia alternativas;</li> <li>- A escola tem de prestar mais atenção ao desperdício de energia, nomeadamente, às perdas de calor através de vidros partidos, janelas e portas mal calafetadas, o que leva ao aumento dos custos com o aquecimento central;</li> <li>- Incentivar a utilização de material de limpeza biodegradável.</li> </ul>

## CRITÉRIO 9 – RESULTADOS CHAVE DO DESEMPENHO

### Sub-Critério 9.1 – Realização dos objectivos.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Resultados externos:</b>	
<b>i) Grau de cumprimento dos objectivos (fornecimento dos serviços) e de impacto (impacto na sociedade):</b>	
<b>1) Taxa de abandono escolar (por ano de escolaridade);</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No ano lectivo de 2007/2008, a taxa de abandono escolar permaneceu inalterada, em relação ao ano lectivo anterior, ou seja, o seu valor continua a ser insignificante;</li> <li>■ No ano lectivo de 2007/2008, houve um caso de abandono escolar no 5º ano de escolaridade, enquanto que nos restantes anos lectivos não se registaram ocorrências.</li> </ul>



	<b>Pontuação: 3</b>
<b>2) Itinerários da educação básica;</b>	<p>■ No actual ano lectivo, a escola disponibiliza as seguintes ofertas formativas: 4 e 5 turmas, respectivamente, do 5º e 6º anos de escolaridade, sendo que, em cada um destes anos de escolaridade, há uma turma de Currículo Alternativo;</p> <p>■ Relativamente ao 3º Ciclo, estão a funcionar 4 turmas, em cada um dos anos de escolaridade deste ciclo, sendo que uma das turmas do 9º ano é um CEF (Curso de Educação e Formação) de Montagem e Reparação de Computadores.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>3) Taxa de sucesso (por ano de escolaridade);</b>	<p>■ No ano lectivo de 2007/2008, a taxa média de aprovação, no 5º ano de escolaridade, foi de 92 %, enquanto que, no 6º ano de escolaridade, foi de 87 %;</p> <p>■ No ano lectivo 2007/2008, relativamente ao 3º Ciclo, foram obtidas as taxas médias de aprovação de 80 %, 88 % e 85 %, respectivamente, nos 7º, 8º e 9º anos de escolaridade.</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>4) Fluxos escolares;</b>	<p>■ No ano lectivo 2007/2008, frequentaram a escola, 175 alunos no 2º Ciclo e 242 alunos, no 3º Ciclo, num total de 417 alunos;</p> <p>■ No actual ano lectivo, frequentam a escola, 159 alunos no 2º Ciclo e 233 alunos, no 3º Ciclo, num total de 392 alunos;</p> <p>■ Assim, conclui-se que, no actual ano lectivo, houve uma diminuição de 25 alunos, a frequentarem esta escola, em consequência, quer de processos de transferência de escola, quer das baixas taxas de natalidade.</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>5) Inserção no mercado de trabalho;</b>	<p>■ Nesta escola, não se faz recolha de dados, sobre o nível de inserção no mercado de trabalho dos alunos, que concluem a escolaridade obrigatória e que não querem prosseguir estudos.</p>
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>6) Notas/avaliações internas (por disciplina e em cada ano de escolaridade);</b>	<p>■ Relativamente às taxas de sucesso, no ano lectivo de 2007/2008, verificou-se uma melhoria de 3,25 %, em comparação com o ano lectivo anterior;</p>

	<p>■ No ano lectivo de 2007/2008, as disciplinas do 2º Ciclo com maior insucesso foram Matemática e Inglês, com 45 % e 42 %, respectivamente, de alunos com níveis negativos; enquanto que as disciplinas que tiveram mais sucesso foram Educação Física e Educação Visual e Tecnológica, ambas com 100 % de alunos com níveis positivos;</p> <p>■ No ano lectivo de 2007/2008, as disciplinas do 3º Ciclo com maior insucesso foram Matemática e Ciências Físico-Químicas, com 47 % e 43 %, respectivamente, de alunos reprovados; enquanto que as disciplinas que tiveram mais sucesso foram Educação Física e Geografia, com 98 % e 95 %, respectivamente, de alunos aprovados.</p>
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>7) Utilização dos apoios educativos;</b>	<p>■ Esta escola, tem procurado dar resposta positiva, a todas as necessidades educativas, dos alunos com dificuldades de aprendizagem, nesse sentido, esses alunos são propostos para a frequência de aulas de Apoio Pedagógico Acrescido.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>8) Adopção e utilização dos manuais escolares.</b>	<p>■ O processo de escolha de manuais obedece a critérios muito rigorosos, que são definidos pelo Ministério de Educação e que são cumpridos, escrupulosamente, pelos professores desta escola;</p> <p>■ Tenta-se, sempre que possível, manter os mesmos manuais adoptados, para que possam ser utilizados, em vários anos lectivos, por diferentes alunos, da mesma família.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>ii) Resultados de inspecções e auditorias;</b>	<p>■ Desde a entrada em funcionamento desta escola, que todas as inspecções e auditorias efectuadas, por entidades externas à unidade orgânica, tiveram resultados positivos.</p>
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iii) Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade;</b>	<p>■ Esta escola, nunca participou em concursos e/ou prémios de qualidade, sobre a avaliação dos serviços educativos prestados.</p>
	<b>Pontuação: 0</b>
<b>b) Resultados internos:</b>	
<b>i) Participação na escola</b>	<p>■ Os níveis de participação e envolvimento, de todas as partes</p>

<b>de todas as partes interessadas;</b>	interessadas, no processo de tomada de decisão, ficam muito aquém do que seria desejável.
	<b>Pontuação: 1</b>
<b>ii) Melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos;</b>	■ Os resultados obtidos, por esta escola, relativamente à introdução e desenvolvimento de novos processos de melhoria, e inovação das estratégias seguidas, pela unidade orgânica, são modestos.
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>iii) Utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa).</b>	■ Esta escola, tem fomentado a utilização das novas tecnologias da informação, nos processos de gestão do conhecimento, a nível interno e externo, através do desenvolvimento da Plataforma <i>Moodle</i> e do Projecto <i>RiaEdu</i> .
	<b>Pontuação: 3</b>

#### Sub-Critério 9.2 – Desempenho financeiro.

INDICADORES	EVIDÊNCIAS
<b>a) Medidas de economia de recursos:</b>	
<b>i) Grau de execução orçamental;</b>	■ Nesta escola, a execução do orçamento é planeada com rigor e distribuída por rubricas.
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>ii) Grau de realização dos objectivos financeiros;</b>	■ Nesta escola, os objectivos financeiros planeados são, por norma, executados, desde que haja cabimento financeiro.
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iii) Capacidade da escola para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;</b>	■ Esta escola, até à data, tem tido capacidade para satisfazer e conciliar alguns interesses, mas com alguma dificuldade, uma vez que o orçamento atribuído é insuficiente e exige esforço para o seu cumprimento, na íntegra.
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>iv) Medidas relacionadas com o uso</b>	■ Nesta escola, o limite de crédito nunca é excedido. Os encargos são assumidos, em função dos duodécimos

<b>eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos);</b>	atribuídos;  ■ Para melhor controlo e monitorização da execução do orçamento, são realizadas reuniões do Conselho Administrativo, com periodicidade mensal.
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>v) Grau de execução das actividades geradoras de receita;</b>	■ Nesta escola, as actividades geradoras de receita, são executadas na totalidade.
	<b>Pontuação: 3</b>
<b>vi) Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspecções (internas e externas);</b>	■ A última inspecção financeira externa realizada, nesta escola, foi em 1998 e o resultado obtido foi positivo.
	<b>Pontuação: 2</b>
<b>vii) Medidas de gestão financeira prudente e responsável.</b>	■ Nesta escola, em primeiro lugar, são assegurados os pagamentos de carácter obrigatório e, só posteriormente, são feitas outras aquisições, de acordo com os saldos financeiros existentes.
	<b>Pontuação: 3</b>

A recolha de evidências referentes aos Sub-critérios 9.1, 9.2, permite retirar as seguintes conclusões:

- No Sub-critério 9.1, o resultado médio atingido foi de 2,2 pontos. Este facto, mostra que, esta escola obteve resultados modestos, a nível da realização dos seus objectivos, destacando-se a necessidade de melhorar as taxas de sucesso, e de promover uma oferta educativa mais adequada às necessidades e expectativas dos alunos, de forma a permitir um aumento do número de matrículas.
- Quanto ao Sub-critério 9.2, a pontuação média alcançada foi de 2,9 pontos. Esta pontuação, revela que nesta os resultados obtidos, a nível do desempenho financeiro, são consideráveis, sendo de realçar o rigor, com que é cumprido o orçamento, de modo a evitar derrapagens financeiras.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Sub-critérios do Critério 9 permite concluir que o valor médio obtido, neste Critério, é de 2,6 pontos. Neste Critério, procedeu-se a uma análise global, dos resultados obtidos nesta escola, que tenham em vista as metas e objectivos estabelecidos no Projecto Educativo da Escola, cujo o objectivo é a satisfação das necessidades e expectativas da comunidade educativa. Assim, em termos globais, constatamos que, nesta escola, no que concerne às taxas de sucesso, verificou-se uma melhoria, relativamente ao ano lectivo anterior de 3,25 %, enquanto ao nível do abandono escolar, o valor da taxa permaneceu praticamente nulo. A nível da gestão financeira desta escola, pode-se considerar que, os objectivos foram atingidos, uma vez que se registaram altas taxas de execução orçamental.

Com base nas recolhas de evidências obtidas, pode-se resumir num quadro os pontos fortes que a escola evidenciou neste Critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 13).

**Quadro 13** – Pontos Fortes / Áreas de Melhoria do Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.

<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Controlo do abandono escolar e do absentismo, tanto ao nível dos alunos, como dos professores;</li> <li>+ Articulação entre os vários órgãos de gestão;</li> <li>+ Elevado grau de execução orçamental;</li> <li>+ Organização e funcionamento dos departamentos curriculares;</li> <li>+ Utilidade dos conteúdos programáticos, que são leccionados na escola;</li> <li>+ Flexibilidade do atendimento dos pais; e pedidos de professores para horário;</li> <li>+ Avaliação dos alunos coerente, com as estratégias de ensino utilizadas, dentro da sala de aula;</li> <li>+ A existência de relações de necessidades a partir das quais se procede às aquisições;</li> <li>+ A satisfação da quase totalidade dos pedidos efectuados;</li> <li>+ Existência de projectos inovadores, que pretendem estimular e motivar a aprendizagem académica e cívica, por parte dos seus alunos;</li> <li>+ Cumprimento do calendário escolar;</li> </ul>

+ Oferta formativa adequada para os alunos: Currículo Educativo Comum (2º e 3º Ciclos); 2 Turmas de Currículos Adaptados (2º Ciclo); 1 Turma de Curso, Educação e Formação (C.E.F.) em Montagem e Reparação de Computadores (3º Ciclo).

#### **ÁREAS DE MELHORIA**

- Melhorar os níveis de satisfação com os resultados obtidos, pelos alunos da escola;
- Melhorar os processos de avaliação dos resultados e consequente reflexão sobre as metodologias utilizadas e apoios educativos proporcionados;
- Planificação antecipada dos gastos das actividades propostas;
- Reflectir sobre a relação causa/efeito, entre os índices de retenção e os processos de ensino e aprendizagem implementados;
- Formação no âmbito das T.I.C. para professores e alunos;
- Maior valorização do trabalho desenvolvido pelos professores, por parte da comunidade educativa;
- Melhorar a articulação do Plano Anual de Actividades com o respectivo orçamento;
- Promoção de eventos na escola, que fomentem a integração dos alunos e o seu sentimento de pertença;
- Maior adequação da oferta educativa da escola às necessidades dos alunos;
- Melhorar a monitorização das normas internas;
- Utilização das T.I.C. na gestão da informação e do conhecimento;
- Melhorar as taxas de sucesso e abandono escolar; e inserção no mercado de trabalho.

Resumindo, a pontuação média global da avaliação de desempenho, da escola em estudo, varia entre 2 e 3 pontos. Quanto aos critérios de meios, que mostram como a organização funciona, verifica-se que, em termos globais, o valor médio atingido foi de 2 pontos, enquanto que relativamente aos critérios, que espelham os resultados atingidos, alcançou-se uma pontuação média global de 2,75 pontos (Quadro 14).

**Quadro 14 – Pontuação média global dos critérios do modelo de Auto-avaliação CAF.**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>					
<b>Critérios de Meios</b>	0 – Ausência de evidências	1- Iniciativa planeada	2- Iniciativa planeada e implementada	3- Iniciativa planeada, implementada e avaliada	4- Iniciativa, planeada, implementada, avaliada e revista	5- Iniciativa planeada, implementada, avaliada, revista e integrada
1- Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Planeamento e Estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Gestão das Pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Parcerias e Recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Gestão dos Processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Critérios de Resultados</b>	0 – Não há resultados	1- Resultados com tendência estável e negativa	2- Resultados modestos	3- Resultados consideráveis	4- Resultados excelentes e comparados internamente	5- Resultados excelentes e comparados internamente e externamente
6- Resultados orientados para a Comunidade Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Resultados relativos às Pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Impacto na Sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Resultados de Desempenho-Chave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Capítulo IV – Conclusões finais e proposta de trabalho futuro

Chegada ao fim a implementação do modelo *CAF*, baseado no Projecto *Qualis*, numa escola básica pública, torna-se premente reflectir sobre a forma como decorreu e, por outro lado, fazer uma análise dos resultados obtidos, a fim de se retirarem conclusões, que possam servir para melhorar os futuros processos de auto-avaliação.

Uma das questões essenciais que se pode colocar está relacionada com as vantagens que esta auto-avaliação pode proporcionar a uma escola. Assim, constata-se que, com a aplicação deste modelo de auto-avaliação, fica-se com uma visão exacta e pormenorizada da situação actual da escola, que foi objecto de estudo, identificando-se quais os pontos fortes e as áreas de melhoria. Por outro lado, fica evidenciado o papel importante desempenhado, não só pelos colaboradores directos, mas também pelas partes interessadas, nos processos-chave implementados na escola. É, igualmente, de destacar que esta auto-avaliação, é fundamental para a definição das melhores estratégias para o aperfeiçoamento do serviço educativo prestado pela escola.

Existem vários modelos de auto-avaliação que se podem aplicar, à escola em estudo, mas optou-se pela utilização da ferramenta *CAF*, que é inspirada na simplificação do Modelo de Excelência da *EFQM*. A vantagem principal deste modelo é o facto de não ser prescritivo, o que permite a sua adaptação e aplicação a qualquer organização pública ou privada, nomeadamente a qualquer escola pública do ensino básico e secundário.

O projecto *Qualis* é um dos projectos pioneiros, a nível nacional e europeu, em termos da utilização da ferramenta *CAF*, em escolas do ensino público. Em virtude, de ter sido criado e implementado no ano de 2006, nas escolas do ensino básico e secundário, da Região Autónoma dos Açores, e posteriormente ter sido alvo de revisão e melhoria contínua, constitui uma mais valia, que permitiu, com relativa facilidade, fazer a interpretação e adaptação, às especificidades da escola em estudo.

Com a aplicação prática do projecto *Qualis*, neste estudo de caso, foi possível fazer um enquadramento muito adequado à avaliação da qualidade da escola em causa, proporcionando a determinação exacta e rigorosa dos pontos fortes, e das áreas que precisam de ser aperfeiçoadas. Assim, é possível, de entre as áreas a melhorar, identificar quais as que, com poucos recursos, permitem facilmente fazer mudanças, que terão grande impacto nos níveis de desempenho da escola.



Na fase posterior à avaliação, deve-se proceder à execução do plano de acções de melhoria, com vista a mostrar a toda a comunidade educativa envolvida na auto-avaliação, que esta é, realmente, muito útil para a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado pela escola. Neste sentido, deve-se optar por acções de melhoria mais fáceis de aplicar, mas que possam, imediatamente, ter um grande impacto junto da comunidade educativa, visto que a sua implementação é, simultaneamente, mais rápida e promotora do envolvimento de todas as partes interessadas, na constante melhoria da organização escolar. As áreas com um maior grau de complexidade, não devem ser as primeiras a ser implementadas, na medida em que, necessitam de um maior planeamento, e provavelmente de mais recursos e tempo para serem implementadas, podendo criar o sentimento de que o processo é inútil, e desmotivante para quem nele participa. Deve-se ter em atenção, que isto não significa, que estas áreas mais difíceis devam ser as últimas a ser implementadas, mas sim que devem sê-lo, ao mesmo tempo que as acções mais céleres e causadoras de impactos imediatos.

Apesar da implementação do processo de auto-avaliação, na escola em estudo, estar facilitada, em virtude, deste processo já ter sido testado e melhorado, nas escolas públicas, do Arquipélago dos Açores, apareceram algumas dificuldades no decorrer da sua implementação no terreno.

Em termos gerais, as dificuldades que surgiram durante o processo de auto-avaliação estão relacionadas, por um lado com a percepção rigorosa, que se tem do significado de cada indicador, o que, numa fase inicial, provocou dificuldades no enquadramento de certas evidências. Por outro lado, a ausência de rotina no registo apropriado das acções implementadas em todas as vertentes da actividade escolar e a não utilização de instrumentos de recolha de informação, levam à falta de evidências em algumas áreas da avaliação.

É, ainda, de referir que a implementação deste processo constitui uma sobrecarga de trabalho para a equipa de auto-avaliação, na medida que se desenvolveu, em simultâneo, com todas as tarefas inerentes à sua actividade docente. Assim, no sentido de se agilizar o processo, torna-se indispensável a formação de uma equipa que, ao longo do ano lectivo, proceda ao acompanhamento da auto-avaliação, através, por exemplo, da recolha de evidências ou da verificação do cumprimento do plano de acções de melhoria, de forma a integrar este processo, como uma actividade transversal, da acção docente.

Contudo, as dificuldades resultantes da ausência de uma cultura de avaliação das escolas, que se manifesta na falta de registos de evidências das acções desenvolvidas pela escola, podem ser superadas com a responsabilização e optimização da gestão dos recursos humanos da escola, através da delegação de funções e do desenvolvimento do trabalho em equipa.

Ainda, relativamente ao processo de auto-avaliação, é de realçar que é, principalmente, nos critérios dos resultados relacionados com a aferição dos níveis de satisfação das pessoas que são maiores os obstáculos para se conseguirem obter evidências. Daí terem sido aplicados questionários a todas as partes interessadas, contudo deve-se aperfeiçoar o tipo de questionários realizados, tendo-se em atenção, a melhoria e simplificação dos meios e instrumentos utilizados na recolha deste género de informação.

Quanto à pontuação da avaliação de desempenho da escola em estudo, esta varia entre 2 e 3 pontos. Relativamente aos critérios de meios, que mostram como a organização funciona, verifica-se que, em termos globais, o valor médio atingido foi de 2 pontos. Esta pontuação resulta, essencialmente, do facto desta escola ter poucas práticas de avaliação das iniciativas, que nela, são planeadas e implementadas. Contudo, espera-se que o processo de auto-avaliação contribua para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação de todos os procedimentos implementados na escola.

Relativamente aos critérios que espelham os resultados atingidos, alcançou-se uma pontuação média global de 2,75 pontos, o que é elucidativo da atenção que é dada, a nível interno, à medição do desempenho obtido através dos processos-chave desta organização escolar.

Por último, fazendo uma análise global, dos pontos fortes desta escola constata-se que há uma união de esforços de toda a comunidade educativa, no sentido de aumentar o seu envolvimento nos processos de tomada de decisão; e que os níveis, referentes à percepção da satisfação das pessoas, são consideráveis. Quanto às áreas de melhoria, de uma forma geral, é indispensável a melhoria da qualidade do sucesso escolar; e é necessário criar e desenvolver mecanismos de registo e recolha de evidências.

Concluindo, o processo de auto-avaliação permitiu um maior envolvimento e reflexão por parte da comunidade educativa, assim como, um conhecimento mais rigoroso do funcionamento da escola, com a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria.

O processo de auto-avaliação recomendado pelo modelo *CAF* assenta na realização de ciclos de avaliação contínuos. Assim, após nova identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria, elabora-se novo plano de acções de melhoria, que por sua vez vai ser implementado e que leva a novo processo de auto-avaliação, o que significa que temos ciclos de avaliação fechados, que começam e acabam no mesmo ponto.

Como este processo de auto-avaliação, está organizado em ciclos de avaliação contínuos, em que após a implementação das acções de melhoria, se procede ao reinício do processo, como proposta de trabalho futuro, propõe-se a realização de um novo ciclo de avaliação, mas primeiro deve-se proceder à elaboração e implementação do plano de acções de melhoria resultantes do trabalho actual e fazer um relatório com a análise dos resultados obtidos.

## Referências bibliográficas

ABREU, M.V. (2002). *Contributo para a Construção da Qualidade na Escola*. Conselho Nacional de Educação, Lisboa.

AÇORES, DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO (2007). *Projecto QUALIS 2007*. (<https://www.edu.azores.gov.pt/projectos/qualis>, consultado, em Outubro, de 2008).

ANDRADE, A., EVARISTO, C., NOLASCO, I., ORVALHO, J., ZILHÃO, M. J., ÔCHOA, P., NETO, S.(2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*. Secretaria-geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Lisboa.

APQ (2008). *Níveis de Excelência: Um percurso em cinco etapas para a Excelência Europeia*. (<http://www.apq.pt>, consultado em Dezembro, de 2008).

DGAEP (2008). Estrutura Comum de Avaliação (CAF). *Modelo CAF 2006, edição portuguesa*. (<http://dgaep.gov.pt>, consultado em Outubro, de 2008).

EFQM (2008). *The EFQM Excellence Model*. ([www.efqm.org](http://www.efqm.org), consultado em Outubro, de 2008).

EIPA (2006). *CAF works - better service for the citizens by using CAF*. Editors: Elisabeth Dearing, Patrick Staes, Thomas Prorok. EIPA Code CAF/2006/01. (<http://www.eipa.nl/en/home>, consultado em Novembro de 2008).

EVARISTO C.(2004). *A CAF como impulso para a melhoria contínua*. Cadernos Biblioteconomia Arquivística e Documentação (BAD).

LEANDRO, E. (2002). *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho*. Colecção Cadernos nº 3 e 4. Edições INA: Oeiras.

MADUREIRA, C. (2004). *Avaliar as Escolas para Modernizar os Sistemas de Ensino no Contexto da Reforma Administrativa*. Coleção Cadernos, nº 8. Edições INA: Oeiras.

NEELY A., ADAMS C. & KENNERLEY M. (2002). *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. FT, Prentice Hall: London.

ROCHA, A.P. (1999). *Avaliação de Escolas*. Edições ASA, Porto

SARAIVA, P., ROSA, M.J., & D'OREY, J. (2003). Projecto “*Melhorar a Qualidade!*”: Guião de Auto-Avaliação. Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP). Lisboa

SARRICO, C., ROSA, M. J., & COELHO, I.P., (2008). *Avaliação de escolas em Portugal: que futuro?*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol. 7, N.º2, 56-67.

TAVARES, M.R. (2006). *Auto-avaliação de uma Escola Secundária: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*. Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Gestão Pública, pela Universidade de Aveiro.

VALADARES TAVARES, L., GRAÇA, P., VALADARES TAVARES, M. (2002), *Assimetrias Regionais de Desempenho Educativo – Estudo SEDES*, Observatório de Prospectiva da Engenharia e da Tecnologia e Centro de Sistemas Urbanos e Regionais do Instituto Superior Técnico: Lisboa.

## Legislação Consultada

PORTUGAL (2002). *Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo)*. Lei n.º 31/ 2002. Diário da Republica, n.º 294, I Série-A, de 22 de Dezembro, 7952-7956.

PORTUGAL (2004). *Cria o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública*. Lei nº 10/2004, Diário da República I Série-A de 22 de Março, pp. 1586-1589.

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2007). *Sétima alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90 de 28 de Abril, e altera o regime jurídico da formação contínua de professores, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/92, de 9 de Novembro*. Decreto-Lei nº 15 /2007, Diário da República nº14, Série I de 19 de Janeiro, pp. 501-547.

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2007). *Estabelece os requisitos para a celebração dos contratos de autonomia entre as escolas e as respectivas direcções regionais de educação*. Portaria nº 1260/2007, Diário da República nº186, 1ª Série de 26 de Setembro, pp.6839-6841.

PORTUGAL, (2007). *Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública*. Lei nº 66-B, Diário da República nº 250, Suplemento, Série I de 28 de Dezembro, pp. 9114 (2) – 9114 (21).

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2008). *Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*. Decreto-Lei nº 75/2008, Diário da República nº79, Série I de 22 de Abril, pp. 2341-2356.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 – Adaptação do modelo CAF às organizações escolares do ensino não-superior de Portugal, segundo as orientações do Manual Qualis 2007**

#### **CRITÉRIO 1 – Liderança**

##### **Definição**

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

O critério 1 é o ponto de desenvolvimento de todo o modelo CAF. O que está em avaliação aqui é a existência de uma missão e de uma visão para a escola estabelecidas pela liderança e a forma como esta as implementa com vista ao sucesso educativo.

Neste critério questiona-se se a liderança conduz a escola de forma a que esta cumpra a sua missão e a visão se torne realidade.

Uma escola que pontue bem neste critério é uma escola cuja liderança consegue criar condições para que os diversos actores alinhem os seus comportamentos por objectivos comuns (espelhados na sua missão e visão).

O envolvimento da comunidade educativa na definição e implementação da missão e visão da escola é fundamental para que estas sejam integradas nas práticas diárias dos diversos actores.

Assim, os sub-critérios 1.1 e 1.2 avaliam a acção da liderança quanto à definição e vivência da missão e visão e os sub-critérios 1.3 e 1.4 avaliam a forma como a liderança da escola envolve a comunidade educativa e terceiros nessa acção.

O critério Liderança, abrange na organização-escola várias estruturas, como os órgãos de gestão e administração da escola, as estruturas de orientação educativa e todos aqueles que lideram equipas, tais como as que se seguem: Conselho Geral de Escola; Conselho Executivo; Conselho Pedagógico; Conselho Administrativo; Departamentos Curriculares; Directores de Turma; Coordenadores de Directores de Turma; Chefe dos Serviços de Administração Escolar; e Coordenador do Pessoal Auxiliar de Acção Educativa.

Este critério divide-se em quatro sub-critérios que seguidamente se apresentam, explicitando-se as áreas a abordar no âmbito de cada um deles.

### **Sub-critério 1.1**

Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

#### **Indicadores**

- a) Formulam e desenvolvem a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da escola;
- b) Estabelecem os valores e os códigos de conduta da escola;
- c) Transformam a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo), objectivos operacionais (curto prazo) e acções;
- d) Promovem o envolvimento da comunidade educativa na formulação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos estratégicos e operacionais da escola;
- e) Comunicam a visão, missão, valores e objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas.

### **Sub-critério 1.2**

Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.

#### **Indicadores**

- a) Promovem a criação de estruturas e processos de acordo com os objectivos e as actividades da escola, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- b) Definem as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão;
- c) Estabelecem, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão;
- d) Orientam os resultados e o impacto da actividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e) Implementam um sistema de informação para a gestão;
- f) Promovem a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho.



### Sub-critério 1.3

Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.

#### Indicadores

- a) Lideram através do exemplo;
- b) Actuam de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;
- c) Partilham a informação relevante com as pessoas;
- d) Ajudam as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos da escola;
- e) Incentivam a prática da delegação de competências e responsabilidades;
- f) Estimulam a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas;
- g) Asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações;
- h) Debatem o desempenho individual com as pessoas;
- i) Reconhecem e premeiam os esforços individuais e de equipas;
- j) Adequam o tratamento dado às pessoas às necessidades e às situações em causa.

### Sub-critério 1.4

Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com as outras partes interessadas.

#### Indicadores

- a) Mantêm contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação;
- b) Desenvolvem formas de colaboração com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.);
- c) Promovem o envolvimento das partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da escola;
- d) Procuram o reconhecimento público da escola;
- e) Desenvolvem um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente;
- f) Participam nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

## **CRITÉRIO 2 – Planeamento e Estratégia**

### **Definição**

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.

O critério 2 avalia a existência e relevância da estratégia desenvolvida pela escola para implementar a sua missão e atingir a sua visão e em que medida esta estratégia e a sua planificação levam em linha de conta as necessidades da comunidade educativa.

Uma escola que pontue bem neste critério é uma escola em que a acção é antecedida de uma planificação que encontra fundamento numa estratégia que é comum a toda a unidade orgânica.

O critério 2 tem como fundamento o princípio de que a existência de uma estratégia clara permite não só estabelecer prioridades na acção como dar consistência ao conjunto das múltiplas acções desenvolvidas pelos diversos actores da escola.

Este critério divide-se em três sub-critérios, que seguidamente se apresentam:

### **Sub-critério 2.1**

Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.

#### **Indicadores**

- a) Identificam todas as partes interessadas relevantes;
- b) Procedem à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas;
- c) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.

### **Sub-critério 2.2**

Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia.

#### **Indicadores**

- a) Analisam pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos;

- b) Estabelecem objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da escola e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais;
- c) Envolvem as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades;
- d) Acompanham o cumprimento dos objectivos estabelecidos nos planos e processos operacionais.

### **Sub-critério 2.3**

Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.

#### **Indicadores**

- a) Materializam os objectivos estratégicos e operacionais da escola em planos e actividades, articulando-os com os processos-chave;
- b) Implementam o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada;
- c) Criam canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades na escola.

## **CRITÉRIO 3 – Gestão das Pessoas**

### **Definição**

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

O critério 3 avalia a forma como a escola gere os seus recursos humanos com vista a alinhar o desempenho individual e colectivo com a sua política e estratégia (critério 1).

Numa escola que pontue bem neste critério, a liderança atribui a cada pessoa a função que melhor se lhe ajusta e envolve todas nos objectivos comuns. Desta forma, consegue que os resultados da escola sejam melhores do que a soma dos resultados individuais de cada actor. Não só porque as pessoas se sentem parte de um todo maior mas também porque permite a cada pessoa desenvolver o seu potencial.

Este critério engloba três sub-critérios, os quais se apresentam seguidamente:

### **Sub-critério 3.1**

O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.

#### **Indicadores**

- a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da escola;
- b) Analisa regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- c) Articula actividades, funções e responsabilidades;
- d) Assegura boas condições de trabalho em toda a escola;
- e) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência (quando aplicável);
- f) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar.

### **Sub-critério 3.2**

O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.

#### **Indicadores**

- a) Identificam as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;
- b) Estabelecem o plano e modalidades de formação com base em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras;
- c) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso;
- d) Apoiam e acompanham os novos colaboradores;
- e) Gerem e acompanham os planos de formação globais e individuais;
- f) Desenvolvem e promovem as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os alunos e encarregados de educação.

### Sub-critério 3.3

Os órgãos de gestão e administração da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

#### Indicadores

- a) Promovem uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola;
- b) Questionam de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolvem os mecanismos apropriados para acolher os contributos;
- c) Envolvem as pessoas na definição de projectos, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria;
- d) Envolvem os gestores e os colaboradores na definição dos objectivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos;
- e) Organizam e acompanham periodicamente a realização de questionários de pessoal;
- f) Convidam os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão da escola.

### CRITÉRIO 4 – Parceria e Recursos

#### Definição

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

O sucesso está ligado à sua capacidade de estabelecer parcerias com a comunidade envolvente e à forma como gere os seus recursos internos: informação, conhecimento, recursos financeiros, tecnologia e recursos materiais.

O critério 4 avalia se a escola de facto estabelece parcerias e gere os seus recursos tendo em conta a sua missão e visão (critério 1) e o seu planeamento e estratégia (critério 2).

Numa escola que pontue bem neste critério, há uma preocupação efectiva em que a informação chegue a todos aqueles a quem possa ser útil e em que a afectação dos recursos seja efectuada tendo em conta as prioridades estabelecidas em cada momento. Para além disto, esta escola estabelece parcerias relevantes com a comunidade como forma de desenvolver o seu projecto educativo.

Este critério engloba seis sub-critérios que a seguir se apresentam:

#### **Sub-critério 4.1**

A escola promove e implementa relações de parceria.

##### **Indicadores**

- a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros;
- b) Define responsabilidades na gestão das parcerias;
- c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria.

#### **Sub-critério 4.2**

A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.

##### **Indicadores**

- a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e na comunidade;
- b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão;
- c) Demonstra abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados (recolha de sugestões, recolha de reclamações, inquéritos, associações de pais);
- d) Publica informação transparente sobre a escola, as suas actividades, projectos e resultados.

#### **Sub-critério 4.3**

A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.

##### **Indicadores**

- a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento;
- b) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos;
- c) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante;
- d) Assegura o rigor e a segurança da informação;
- e) Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes;
- f) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente;

- g) Assegura que os conhecimentos das pessoas que deixam a escola são preservados.

#### **Sub-critério 4.4**

A escola gere os recursos financeiros.

##### **Indicadores**

- a) Articula a gestão financeira com os objectivos estratégicos;
- b) Assegura a transparência financeira e orçamental;
- c) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave;
- d) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício.

#### **Sub-critério 4.5**

A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.

##### **Indicadores**

- a) Tem uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais do Ministério da Educação;
- b) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para:
  - i) a gestão das tarefas;
  - ii) a gestão do conhecimento;
  - iii) as actividades de aprendizagem e de melhoria;
  - iv) a interacção com as partes interessadas e com os parceiros;
  - v) o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;
- c) Acompanha os progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

#### **Sub-critério 4.6**

A escola planeia e gere os recursos materiais.

##### **Indicadores**

- a) Garante a utilização eficiente e eficaz do edifício, dos equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos, dos materiais consumíveis, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos alunos, pais e encarregados de educação e dos colaboradores, a cultura do local e os constrangimentos do espaço físico;
- b) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos;

- c) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios.

## **CRITÉRIO 5 – Gestão dos Processos**

### **Definição**

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.

O critério 5 é um dos critérios fundamentais no modelo CAF. Neste critério é avaliada a forma como a escola age em concreto ao nível das suas actividades principais. Numa escola, um destes processos principais é necessariamente o processo de ensino/aprendizagem. Ao identificar e cartografar os seus processos-chave, a escola poderá concluir que a sua acção pode ser realizada de forma mais eficaz ou eficiente. Neste critério avalia-se ainda se a escola envolve a comunidade educativa na definição e desenvolvimento destes processos.

Outro ponto de avaliação neste critério é o modo como a escola gere a alteração dos seus processo chave tendo em conta a modernização, a inovação e as alterações no meio envolvente.

Uma escola que pontue bem neste critério tem procedimentos claros e conhecidos por todos e altera-os sempre que necessário tendo em vista a melhoria contínua.

Este critério engloba quatro sub-critérios que, seguidamente, se apresentam:

### **Sub-critério 5.1**

A escola identifica e concebe os seus processos-chave.

#### **Indicadores**

- a) Identifica, descreve e documenta os processos-chave e determina as partes interessadas;
- b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento.



### **Sub-critério 5.2**

A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.

#### **Indicadores**

- a) Identifica, descreve e documenta os processos de suporte e determina as partes interessadas;
- b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento.

### **Sub-critério 5.3**

A escola gere e melhora os seus processos-chave.

#### **Indicadores**

- a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo-chave;
- b) Designa responsáveis pela gestão dos processos;
- c) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos;
- d) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas;
- e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados.

### **Sub-critério 5.4**

A escola gere e melhora os seus processos de suporte.

#### **Indicadores**

- a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo;
- b) Designa responsáveis pela gestão dos processos;
- c) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos;
- d) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas;
- e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados.

## **CRITÉRIO 6 – Resultados orientados para a Comunidade Educativa**

### **Definição**

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

O critério 6 é um critério de resultados. Nos critérios de resultados, o objecto da avaliação já não é a forma como a escola age mas sim o que resultou dessa acção. No critério 6 procura-se medir, de forma directa (6.1) e de forma indirecta (6.2), se a acção da escola satisfaz a comunidade educativa.

Embora não seja fim único ou principal da escola satisfazer a comunidade educativa (os resultados respeitantes aos fins principais da escola são avaliados no critério 9), uma escola de qualidade tem necessariamente de orientar sua acção tendo em conta as necessidades desta comunidade (sub-critérios 2.1, 4.2 e 5.2).

Uma escola, para pontuar bem neste critério, mede a satisfação da comunidade educativa e os resultados obtidos são excelentes de forma consistente ao longo do tempo, mesmo quando comparados com os obtidos por outras escolas.

Este critério engloba apenas dois sub-critérios: 6.1 e 6.2.

### **Sub-critério 6.1**

Percepção da satisfação da comunidade educativa.
--

#### **Indicadores**

- a) Percepção da satisfação relativa à imagem global da escola:**
  - i) Nível de satisfação global com o desempenho da escola;**
  - ii) Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais;**
  - iii) Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua;**
  - iv) Tempo de resposta às solicitações.**
- b) Percepção da satisfação relativa ao envolvimento da comunidade educativa:**
  - i) Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos serviços e no processo de tomada de decisão;**
- c) Percepção da satisfação relativo aos serviços:**
  - i) Horários de abertura;**
  - ii) Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente;**
  - iii) Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples;**
  - iv) Localização da escola (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).**

## **Sub-critério 6.2**

Indicadores da satisfação da comunidade educativa.

### **Indicadores**

- a)** Indicadores relativos à imagem global da escola:
  - i)** Número de reclamações;
  - ii)** Tempo de resposta às reclamações;
  - iii)** Tempo de resposta às solicitações.
- b)** Indicadores relativos ao envolvimento da comunidade educativa:
  - i)** Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na concepção e prestação dos serviços e/ou na concepção do processo de tomada de decisão;
  - ii)** Número de sugestões recebidas e adoptadas.
- c)** Indicadores relativos aos serviços:
  - i)** Número de serviços prestados incorrectamente e/ou que tiveram de ser corrigidos.

## **CRITÉRIO 7 – Resultados relativos às Pessoas**

### **Definição**

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.

No critério 7 procura-se medir, de forma directa (7.1) e de forma indirecta (7.2), se as pessoas estão satisfeitas com a escola. Esta satisfação tem como consequência que as pessoas estejam motivadas e, por isso, desempenhem as funções que lhe foram atribuídas com empenho.

À semelhança do que se referiu a propósito do critério 6, embora a satisfação das pessoas não seja o fim único ou principal da escola (os resultados respeitantes aos fins principais da escola são avaliados no critério 9), as pessoas são uma parte importante da organização (critério 3).

O sucesso da organização depende da motivação e do nível de envolvimento que as pessoas apresentam.

Uma escola para pontuar bem neste critério mede a satisfação das pessoas e os resultados obtidos são excelentes de forma consistente ao longo do tempo, mesmo quando comparados com os obtidos por outras escolas.

À semelhança do critério anterior também este engloba dois sub-critérios: 7.1 e 7.2.

### **Sub-critérios 7.1**

Percepção da satisfação das pessoas.
--------------------------------------

#### **Indicadores**

- a) Percepção da satisfação global:**
  - i) A imagem global da escola;**
  - ii) O desempenho global da escola;**
  - iii) A importância do papel da escola na sociedade;**
  - iv) As relações da escola com os cidadãos e a sociedade;**
  - v) O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.**
- b) Percepção da satisfação com a gestão e sistemas de gestão:**
  - i) A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola;**
  - ii) Manual de funções, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais;**
  - iii) A concepção dos processos da escola;**
  - iv) A postura da escola face à mudança.**
- c) Percepção da satisfação com as condições de trabalho:**
  - i) A arquitectura do local de trabalho;**
  - ii) A atmosfera de trabalho e a cultura da organização;**
  - iii) O tratamento de questões sociais e ambientais;**
  - iv) A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;**
  - v) A forma como a organização lida com os problemas pessoais.**
- d) Percepção da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento das competências:**

- i) Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira);
  - ii) Motivação das pessoas;
  - iii) Conhecimento dos objectivos da organização;
  - iv) Disponibilidade para aceitar mudanças;
  - v) Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.
- e) Percepção da satisfação com:
- i) O envolvimento nos processos de tomada de decisão;
  - ii) O envolvimento em actividades de melhoria;
  - iii) Os mecanismos de consulta e diálogo.

## **Sub-critério 7.2**

Indicadores dos resultados relativos às pessoas.
--

### **Indicadores**

- a) Indicadores relativos à satisfação:
- i) Níveis de absentismo ou doença;
  - ii) Rácios de rotação de pessoal;
  - iii) Número de reclamações, greves, etc.
- b) Indicadores relativos ao desempenho:
- i) Resultados de avaliação e/ou louvores.
- c) Indicadores respeitantes ao desenvolvimento de competências:
- i) Rácios de participação nas actividades de formação;
  - ii) Percentagem de utilização de orçamentos de formação;
  - iii) Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas;
  - iv) Evidências da capacidade para lidar com a comunidade educativa e responder às suas necessidades;
  - v) Mobilidade de pessoal dentro da escola.
- d) Indicadores respeitantes à motivação e envolvimento:
- i) Rácios de resposta a inquéritos de pessoal;
  - ii) Participação em actividades de melhoria (e.g., sistemas de

sugestões);

- iii) Participação em eventos sociais;
- iv) Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc.
- v) Disponibilidade para aceitar mudanças;
- vi) Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

## **CRITÉRIO 8 – Impacto na Sociedade**

### **Definição**

Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.

No critério 8 procura-se medir, de forma directa (8.1) e de forma indirecta (8.2), qual o impacto da escola na sociedade. Novamente estamos perante resultados que, não sendo os resultados chave do desempenho da escola, são resultados desejáveis atendendo à responsabilidade social de qualquer organização.

Uma escola, para pontuar bem neste critério, mede o seu impacto na sociedade e os resultados obtidos são excelentes de forma consistente ao longo do tempo, mesmo quando comparados com os obtidos por outras escolas.

À semelhança dos dois critérios anteriores também este engloba dois sub-critérios: 8.1 e 8.2.

### **Sub-critério 8.1**

Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social.

#### **Indicadores**

- a) Impacto económico e social junto da comunidade local;
- b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais;
- c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais;
- d) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos;

- e) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores;
- f) Grau de cobertura dos meios de comunicação social;
- g) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo;
- h) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

### **Sub-critério 8.2**

Resultados do desempenho ambiental da escola.
---

#### **Indicadores**

- a) Adopção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.);
- b) Utilização de materiais reciclados.

## **CRITÉRIO 9 – Resultados chave do Desempenho**

### **Definição**

Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.

No critério 9 procura-se medir se a escola atingiu os principais objectivos a que se propôs e qual foi o seu desempenho financeiro.

O critério 9 é o principal critério de resultados. Neste sub-critério verifica-se se a missão e visão da escola (critério 1), concretizadas no seu planeamento e estratégia (critério 2) e desenvolvidas por meio dos processos chave de desempenho (critério 5), têm resultados chave excelentes (9).

É no critério 9 que se avalia o sucesso escolar dos alunos e o desempenho financeiro da escola.

Uma escola, para pontuar bem neste critério, mede os seus resultados chave e estes são excelentes de forma consistente ao longo do tempo, mesmo quando comparados com os obtidos por outras escolas.

À semelhança dos critérios anteriores também este engloba dois sub-critérios: 9.1 e 9.2.

### Sub-critério 9.1

Realização dos objectivos.
----------------------------

#### Indicadores

##### a) Resultados externos:

i) Grau de cumprimento dos objectivos (fornecimento dos serviços) e de impacto (impacto na sociedade):

1) Taxa de abandono escolar (por ano de escolaridade);

2) Itinerários da educação básica;

3) Taxa de sucesso (por ano de escolaridade);

4) Fluxos escolares;

5) Inserção no mercado de trabalho;

6) Notas/avaliações internas (por disciplina e em cada ano de escolaridade);

7) Utilização dos apoios educativos;

8) Adopção e utilização dos manuais escolares.

ii) Resultados de inspecções e auditorias;

iii) Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade.

##### b) Resultados internos:

i) Participação na escola de todas as partes interessadas;

ii) Melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos;

iii) Utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa).

### Sub-critérios 9.2

Desempenho financeiro.
------------------------

#### Indicadores

##### a) Medidas de economia de recursos:

i) Grau de execução orçamental;

ii) Grau de realização dos objectivos financeiros;

iii) Capacidade da escola para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;



- iv)** Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos);
- v)** Grau de execução das actividades geradoras de receita;
- vi)** Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspecções (internas e externas);
- vii)** Medidas de gestão financeira prudente e responsável.

## **Anexo 2 – Questionários**

### **Alunos**

#### **CRITÉRIO 6 – Resultados orientados para a Comunidade Educativa**

##### **Sub-critério 6.1 – Percepção da satisfação da comunidade educativa**

<b>Classificação a atribuir às Questões</b> <b>A</b> – Com muita frequência / Muito Bom <b>B</b> – Com frequência / Bom <b>C</b> – Com alguma frequência / Suficiente <b>D</b> – Com pouca ou nenhuma frequência / Insuficiente	
<b>a) Percepção da satisfação relativa à imagem global da escola</b>	
<b>i. Nível de satisfação global com o desempenho da escola</b>	
1. Gostas de estar nesta escola?	
2. O ensino que recebes corresponde ao que tu esperavas desta escola?	
3. Tens confiança nesta escola?	
4. Sentes-te seguro e acompanhado, nesta escola?	
5. Estás satisfeito com a forma como te ensinam nesta escola?	
6. Os alunos sentem-se respeitados?	
7. Nesta escola respeitam-se uns aos outros?	
8. Nesta escola sentes-te integrado?	
9. Sabes a quem te dirigir na escola, conforme o assunto que queres tratar?	
10. Na tua escola existe um livro de reclamações?	
11. As pessoas convocadas são atendidas à hora marcada?	
12. Há uma boa relação entre professores e alunos?	
13. Tens confiança nos teus professores?	
14. Os alunos sentem-se à vontade para reclamarem ou darem opiniões?	

15. As regras de disciplina da escola favorecem a convivência democrática e cívica?	
16. As regras de disciplina da escola incutem o respeito pelos outros?	
17. As regras de disciplina da escola incutem o respeito pela preservação do ambiente?	
18. Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica?	
19. Dizes aos teus amigos para virem para a tua escola?	
20. Os teus professores dão-te orientações sobre como estudar?	
21. Os professores incutem-te hábitos de estudo e de trabalho autónomo?	
22. Os professores motivam-te para a aprendizagem ao longo da vida?	
23. Na escola orientam-te sobre a escolha da tua profissão?	
24. O ensino que recebes é de qualidade?	
25. Estás satisfeito com os manuais escolares adoptados pela escola?	
26. Os programas das disciplinas são cumpridos?	
27. Na escola estás sempre ocupado?	
28. Os programas e as actividades de complemento curricular existentes desenvolvem competências pessoais e sociais?	
29. O tempo de aprendizagem está bem aproveitado?	
30. Sentes-te justamente avaliado?	
31. Estás satisfeito com os teus resultados académicos?	
32. Gostas de estar na tua turma?	
33. Os professores da tua turma são assíduos?	
34. A organização e o funcionamento da escola são bons?	
35. Estás contente com o ambiente e o espaço físico da escola?	
36. A escola proporciona-te um bom clima e ambiente de trabalho?	
37. Na escola existe um Serviço de Psicologia e Orientação – SPO?	

38. O apoio dado pelo Serviço de Psicologia e Orientação – SPO ajudou-te na construção do teu projecto escolar?	
39. O Núcleo de Apoio Educativo contribui para melhorar o processo de aprendizagem dos alunos?	
40. Gostas do ambiente que se vive nesta escola?	
41. O Conselho Executivo é competente e dinâmico?	
42. Direcção Executiva sabe gerir, com justiça, os conflitos que surgem na escola?	
<b>ii. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais</b>	
1. Os professores da tua turma usam as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos e estimulam e preparam os alunos da turma para uma aprendizagem independente?	
2. Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas?	
3. Tens um professor tutor?	
4. Estás satisfeito com o teu professor tutor?	
5. Os auxiliares de acção educativa da escola atendem-te bem quando os procuras para tratar qualquer assunto?	
<b>iii. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua</b>	
1. Participas e tomas iniciativas nas actividades da escola?	
2. As tuas opiniões são tidas em consideração?	
3. A escola faz, periodicamente, inquéritos aos alunos e aos pais/ encarregados de educação para avaliar o seu grau de satisfação com a escola?	
<b>iv. Tempo de resposta às solicitações</b>	
1. Obténs sempre, atempadamente, respostas às questões que colocas?	
2. És rapidamente atendido quando solicitas os serviços da secretaria?	
3. O tempo de espera na cantina, bar e papelaria é baixo?	

<b>b) Percepção da satisfação relativa ao envolvimento da comunidade educativa</b>	
<b>i. Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos serviços e no processo de tomada de decisão</b>	
1. Na escola, pediram a opinião dos alunos para a elaboração do Regulamento Interno da escola?	

2. Deste opinião sobre o Regulamento Interno?	
3. Os professores da tua turma dialogam com os alunos da turma?	
4. Os professores da tua turma informam os alunos da turma sobre as finalidades e os objectivos das disciplinas.	
5. Os professores da minha turma apontam-vos os vossos progressos e dificuldades, ao longo do processo de avaliação contínua?	
6. Nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes?	
7. Os professores atendem-te quando os procuras para tratar de qualquer assunto?	
8. O Director de Turma promove a participação dos vossos pais/ encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem?	
9. Os professores da tua turma dinamizam o trabalho de grupo entre os alunos da turma e promovem estratégias de cooperação entre vós, através de processos interactivos de aprendizagem e interajuda?	
10. Os professores da tua turma definem e combinam os critérios de avaliação com os alunos da turma?	
11. Os professores da tua turma desenvolvem com os alunos da turma um método de trabalho que propicia a sua auto-avaliação?	
12. Os professores da tua turma desenvolvem com os alunos da turma formas de organização do trabalho pedagógico que criam um ambiente propício à aprendizagem?	
13. Os professores da tua turma utilizam metodologias que favorecem a participação dos alunos da turma no processo de ensino e aprendizagem.	
14. Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola?	

### **c) Percepção da satisfação relativa aos serviços**

#### **i. Horários de abertura**

1. Estás satisfeito com o horário de abertura do portão de entrada, ao início da manhã?	
2. Estás satisfeito com o horário de início das aulas da tua escola?	
3. O horário de abertura da papelaria e do bar é adequado às tuas necessidades?	
4. Estás satisfeito com o horário de abertura da secretaria?	
<b>ii. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente</b>	

1. Conheces o Projecto Educativo da Escola?	
2. Conheces o Regulamento Interno da escola?	
3. Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem a escola?	
4. Os funcionários que lidam habitualmente com o público (pessoal da secretaria, auxiliares da acção educativa, vigilantes, funcionário da portaria, outros) estão claramente identificados?	
5. Na tua escola há garantia de privacidade do atendimento aos alunos e famílias?	
6. O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês?	
7. As informações prestadas, quer aos alunos, quer às famílias são sempre exactas, claras e actualizadas?	
8. Os professores da tua turma, no início do ano, informaram os alunos sobre os programas das disciplinas, suas finalidades e objectivos?	
9. Estás informado sobre as actividades que se realizam na escola?	
10. Estás informado sobre os serviços de apoio existentes?	
11. Os teus pais/ encarregados de educação estão bem informados sobre as actividades escolares?	
12. Os teus pais/ encarregados de educação estão bem informados sobre o teu aproveitamento?	
13. Os teus pais/ encarregados de educação estão bem informados sobre as acções de orientação vocacional desenvolvidas na escola?	
<b>iii. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples</b>	
1. Nos serviços de secretaria é usado o sistema de marcação de vez?	
2. Os serviços de secretaria têm instalações adequadas para o atendimento do público em termos de acessibilidade e de espaço?	
3. Na tua escola são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax ou outros meios electrónicos (e-mail, etc.).?	
4. Os pais/ encarregados de educação estão informados dos meios através dos quais podem pedir informações e esclarecimentos e fazer reclamações?	
5. Na tua escola há um sistema de registo dos pedidos de informação/reclamações e das respostas dadas, de fácil acesso?	
6. Na secretaria/ locais de atendimento estão disponíveis impressos/formulários?	
7. As convocatórias aos pais/ encarregados de educação e aos alunos são feitas com a	

antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento?	
8. Na secretaria existem meios de pagamento electrónico (ex. Multibanco)?	
9. Os alunos dispõem de circuitos adequados para efectuar as reclamações sobre o funcionamento da escola?	
10. Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados?	
<b>iv. Localização da escola (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.)</b>	
1. Na tua escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas e que funciona?	
2. A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola?	
3. Estás satisfeito com as instalações que a escola tem?	
4. As instalações da escola estão bem aproveitadas?	
5. As instalações da escola são mantidas num estado de conservação, higiene e segurança?	

## Encarregados de Educação

### CRITÉRIO 6 – Resultados orientados para a Comunidade Educativa

#### Sub-critério 6.1 – Percepção da satisfação da comunidade educativa

<p><b>Classificação a atribuir às Questões</b></p> <p><b>A</b> – Com muita frequência / Muito Bom</p> <p><b>B</b> – Com frequência / Bom</p> <p><b>C</b> – Com alguma frequência / Suficiente</p> <p><b>D</b> – Com pouca ou nenhuma frequência / Insuficiente</p>	
<p><b>a) Percepção da satisfação relativa à imagem global da escola</b></p>	
<p><b>i. Nível de satisfação global com o desempenho da escola</b></p>	
1. O ensino que é dado ao(s) meu(s) filho(s)/ educando(s) responde às suas expectativas?	
2. Tem confiança na escola?	
3. Sente que há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos?	
4. Está satisfeito por o(s) seu(s) filho(s) frequentarem esta escola?	

5. Gosta da maneira como ensinam o(s) seu(s) filho(s)?	
6. Está satisfeito com os resultados académicos do(s) seu(s) filho(s)?	
7. Está satisfeito com o atendimento que a escola proporciona aos pais/encarregados de educação?	
8. Sente-se respeitado pelo pessoal docente da escola?	
9. Sente-se respeitado pelo pessoal não docente da escola?	
10. As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido da responsabilidade e fomentam um bom clima escolar?	
11. A escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais?	
12. O serviço de Psicologia e Orientação apoia os vossos filhos nas escolhas vocacionais?	
13. A escola preocupa-se em desenvolver no(s) seu(s) filho(s) o respeito pelos outros e o espírito de tolerância?	
14. Os conflitos que surgem na escola resolvem-se com justiça?	
15. Tem recomendado esta escola a outras famílias/ amigos?	
16. Está satisfeito com os programas educativos da escola?	
17. Está satisfeito com as actividades de complemento curricular?	
18. Está informado sobre as actividades da escola e sobre os serviços de apoio que oferece?	
19. Está satisfeito com os serviços de apoio da escola (Biblioteca, bar, refeitório, etc.)?	
20. O ensino que o(s) seu(s) filho(s) têm é um ensino de qualidade?	
21. O tempo de aprendizagem em sala de aula é bem aproveitado?	
22. Na escola, os alunos estão sempre ocupados?	
23. Os professores desenvolvem no(s) seu(s) filho(s), hábitos de estudo e de trabalho autónomo?	
24. Os programas e as actividades de complemento curricular desenvolvem competências pessoais e sociais nos alunos?	
25. A escola desenvolve no(s) seu(s) filho(s) o gosto e a capacidade de aprendizagem contínua?	
26. Considera os processos de avaliação dos alunos adequados e articulados com o ensino	



que é ministrado na escola?	
27. Os Encarregados de educação são correctamente tratados na escola?	
28. Na escola há garantia de privacidade no atendimento às famílias?	
29. O pessoal não docente da escola atende-vos quando os procura para tratar qualquer assunto?	
30. O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês?	
31. Há uma boa relação entre os professores e os alunos?	
32. Tem confiança nos professores do(s) seu(s) filho(s)?	
33. Tem confiança no pessoal docente e no pessoal não docente da escola?	
34. As regras de disciplina favorecem a convivência democrática e cívica?	
35. As regras de disciplina da escola incutem o respeito pelos outros?	
36. As regras da escola incutem o respeito pela preservação do ambiente?	
37. Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica?	
38. Há uma boa relação entre pais/ encarregados de educação e professores?	
39. A organização e o funcionamento da escola são bons?	
40. O Conselho Executivo da escola é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos que surgem?	
<b>ii. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais</b>	
1. Os alunos têm professores tutores que os ajudam nas suas dificuldades?	
2. Está satisfeito com o apoio dado pelo professor tutor ao(s) seu(s) filho(s)?	
<b>iii. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua</b>	
1. Os alunos sentem-se à vontade para reclamarem ou darem opiniões?	
2. A escola faz, periodicamente, inquéritos às famílias para conhecer o seu grau de satisfação em relação à escola?	
<b>iv. Tempo de resposta às solicitações</b>	
1. A escola preocupa-se em responder sempre e atempadamente às questões que coloca?	
2. Na escola há um registo dos pedidos de informação/ reclamações e das respostas dadas, de fácil acesso?	

<b>b) Percepção da satisfação relativa ao envolvimento da comunidade educativa</b>	
<b>i. Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos serviços e no processo de tomada de decisão</b>	
1. As famílias são incentivadas a participarem nas actividades escolares?	
2. Participa e toma iniciativas nas actividades da escola?	
3. As famílias são motivadas a participarem na construção do Projecto Educativo da escola?	
4. A escola colabora com as famílias para evitar que os alunos falem às aulas?	
5. As suas opiniões são tidas em consideração?	
6. O Director de Turma promove a participação dos pais/ encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem?	
7. Os professores fomentam a participação democrática dos alunos na sua vivência quotidiana, dentro e fora da escola?	

<b>c) Percepção da satisfação relativa aos serviços</b>	
<b>i. Horários de abertura</b>	
1. O seu horário de atendimento é adequado?	
2. Está satisfeito com o horário de abertura do portão de entrada, ao início da manhã?	
3. Está satisfeito com o horário de início das aulas na escola do(s) seu(s) educando(s)?	
4. O horário de abertura da papelaria e do bar é adequado às necessidades do(s) seu(s) educando(s)?	
5. Está satisfeito com o horário de abertura da secretaria?	
<b>ii. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente</b>	
1. Conhece o Projecto Educativo da Escola?	
2. Conhece o Regulamento Interno da escola?	
3. É informado periodicamente, sobre os progressos e dificuldades do(s) seu(s) filho(s)?	
4. Conhece o horário de atendimento aos pais/ encarregados de educação?	

5. Sabe da existência do Serviço de Psicologia e Orientação da escola?	
6. Está informado sobre as actividades de complemento curricular?	
7. Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem a escola?	
8. Os funcionários que lidam habitualmente com o público. (pessoal de secretaria, auxiliares da acção educativa, vigilantes, funcionário da portaria, outros) estão claramente identificados?	
9. O Director de Turma comunica aos pais/ encarregados de educação o horário de atendimento?	
10. Os pais/ encarregados de educação estão informados dos meios através dos quais podem pedir informações e esclarecimentos e fazer reclamações?	
11. As informações prestadas, quer aos alunos, quer às famílias são sempre exactas, claras e actualizadas?	
12. As convocatórias aos pais/ encarregados de educação e aos alunos são feitas com a antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento?	
13. Os alunos têm uma caderneta onde são averbadas todas as informações que lhes dizem respeito e que serve para comunicar com os pais/ encarregados de educação?	
14. A escola comunica com os pais/ encarregados de educação de forma clara e simples?	
<b>iii. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples</b>	
1. Sabe a quem dirigir-se, na escola, consoante o assunto que quer tratar?	
2. Na escola existem circuitos adequados para efectuar reclamações sobre a organização da escola?	
3. Na escola há um livro de reclamações?	
4. Nos serviços de secretaria é usado o sistema de marcação de vez?	
5. Nos serviços de secretaria o atendimento é personalizado?	
6. Os serviços de secretaria têm instalações adequadas para o atendimento do público em termos de acessibilidade e de espaço?	
7. Na escola são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax, ou outros meios electrónicos (e-mail, etc.)?	
8. Na secretaria/ locais de atendimento estão disponíveis impressos/formulários e valores selados?	

9. Na secretaria existem meios de pagamento electrónico (ex. Multibanco)?	
10. Os alunos dispõem de circuitos adequados para efectuar as reclamações sobre o funcionamento da escola?	
<b>iv. Localização da escola (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.)</b>	
1. A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola?	
2. Está satisfeito com as instalações da escola?	
3. As instalações da escola são mantidas num estado de conservação, higiene e segurança?	
4. Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas e que funciona?	

## **Pessoal Docente**

### **CRITÉRIO 7 – Resultados relativos às Pessoas**

#### **Sub-critério 7.1 – Percepção da satisfação das pessoas**

#### **Classificação a atribuir às Questões**

**A** – Com muita frequência / Muito Bom

**B** – Com frequência / Bom

**C** – Com alguma frequência / Suficiente

**D** – Com pouca ou nenhuma frequência / Insuficiente

<b>a) Percepção da satisfação global</b>	
<b>i. A imagem global da escola</b>	
1. A escola está a corresponder às suas expectativas?	
2. Pensa, se possível, permanecer nesta escola?	
3. Nesta escola, sente-se respeitado e valorizado?	
4. Nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes?	
5. Gosta do trabalho que desenvolve na escola?	
6. Está satisfeito com os seus alunos?	

7. Está satisfeito com os alunos da escola?	
8. Está satisfeito com os funcionários não docentes da escola?	
<b>ii. O desempenho global da escola</b>	
1. Acha que os projectos implementados são uma mais valia para a escola?	
2. Os equipamentos de Apoio Educativo são bem aproveitados e utilizados com frequência nas aulas?	
3. As actividades desenvolvidas (clubes e desporto, actividades de complemento curricular, projectos pedagógicos, etc.) são adequadas aos interesses dos alunos?	
4. A escola gere bem as actividades de complemento curricular?	
5. O grau de desenvolvimento dos programas e das actividades escolares é adequado ao nível de desenvolvimento intelectual dos alunos?	
6. Os professores têm em conta os princípios e valores do Projecto Educativo no funcionamento das turmas?	
<b>iii. A importância do papel da escola na sociedade</b>	
1. Acha que a escola tem desempenhado um papel importante na melhoria das condições de vida da sua comunidade educativa?	
2- Acha que a escola tem contribuído para a melhoria do estatuto sócio-económico e cultural dos seus alunos e das respectivas famílias?	
<b>iv. As relações da escola com os cidadãos e a sociedade</b>	
1. Nesta escola há uma boa articulação com as famílias?	
2. As actividades da escola e os resultados do seu desempenho são divulgados junto da comunidade local?	
<b>v. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão</b>	
1. A escola mede, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na escola, articulação escola/ comunidade, nível de informação, nível de participação, etc.?	
2. A escola mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos professores e a sua motivação, tais como: absentismo, nível de participação, queixas, etc.?	

<b>b) Percepção da satisfação com a gestão e sistemas de gestão</b>	
<b>i. A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola)</b>	
1. O conselho executivo cria um clima de confiança?	
2. O conselho executivo preocupa-se em facilitar aos professores os recursos necessários	

ao seu desempenho?	
3. A comunicação com o conselho executivo é fácil?	
4. O conselho executivo apoia e incentiva o trabalho de equipa e a relação Interdepartamental?	
5. O conselho executivo interessa-se pessoalmente na resolução conjunta dos problemas que alguns professores têm na sala de aula?	
6. Na distribuição do trabalho docente tem-se em conta as capacidades profissionais de cada um?	
7. Nesta escola, as informações e decisões fundamentais do ministério da educação são divulgadas a todos os colaboradores?	
8. O nível de circulação da informação entre o conselho executivo e os professores é bom?	
9. O conselho executivo é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos?	
10. O Conselho Executivo organiza bem os horários da escola tendo em vista o acesso a modalidades de apoio, o estudo individual e a gestão flexível do currículo?	
<b>ii. Manual de funções, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo</b>	
1. Nesta escola, há um manual de acolhimento, actualizado, para os novos professores?	
2. O conselho executivo reconhece e valoriza o trabalho dos professores?	
3. O conselho executivo reconhece e valoriza o seu trabalho?	
4. O conselho executivo apoia e incentiva o trabalho em equipa?	
5. Nesta escola, os professores são felicitados pessoalmente quando fazem um bom trabalho?	
6. Nesta escola, a manifestação de apreço é feita publicamente no local de trabalho?	
7. O sistema de avaliação utilizado para avaliação de desempenho dos professores tem em conta o contributo de cada um para o cumprimento dos objectivos fixados?	
8. O clima de escola criado pela actuação do Conselho executivo contribuiu para o desenvolvimento da auto-estima dos professores da escola.	
<b>iii. A concepção dos processos da escola</b>	
1. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados do processo educativo da escola?	
2. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, considera que a avaliação das necessidades educativas dos alunos é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola?	

3. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, considera que a avaliação das necessidades dos professores, é um processo determinante do sucesso do processo educativo?	
4. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, considera que a avaliação do grau de satisfação dos professores é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola?	
5. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, considera que a adequação dos critérios de distribuição do serviço docente relativamente ao perfil da turma e dos professores, é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola?	
6. O conselho executivo certifica-se de que as modalidades de apoio e complemento educativo resultam de uma análise das necessidades dos alunos?	
7. O conselho executivo, em articulação com os órgãos competentes, faz a gestão e avaliação dos apoios educativos?	
<b>iv. A postura da escola face à mudança</b>	
1. O conselho executivo apoia activamente todos os professores que têm iniciativas de inovação e de melhoria?	
2. O Conselho executivo é sensível à necessidade de constante melhoria dos processos da escola?	
3. O Conselho executivo dá o exemplo tomando iniciativas de inovação e melhoria?	

<b>c) Percepção da satisfação com as condições de trabalho</b>	
<b>i. A arquitectura do local de trabalho</b>	
1. Na escola, os professores dispõem de gabinetes de trabalho?	
2. As salas de aula são espaços físicos que permitem ter boas condições de trabalho?	
3. A escola dispõe de bar, refeitório, reprografia e outros serviços de apoio que facilitam a vida dos professores?	
4. A sala de professores tem disponíveis cacifos para todos os professores?	
5. O Conselho Executivo fez uma boa gestão dos espaços da escola?	
<b>ii. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização</b>	
1. Está satisfeito com as condições de trabalho que tem na escola?	
2. Identifica-se com a cultura organizacional da escola?	
<b>iii. O tratamento de questões sociais e ambientais</b>	
1. Está satisfeito com o clima/ ambiente da escola?	
2. Nesta escola, sente-se respeitado e valorizado?	

3. Nesta escola os professores são respeitados e valorizados?	
4. Na escola existe um ambiente propício a um bom desempenho profissional dos professores?	
<b>iv. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais</b>	
1. O conselho executivo proporciona aos professores um horário flexível de forma a compatibilizarem a sua vida profissional com a sua familiar?	
2. Na distribuição dos horários de trabalho pelos docentes, o conselho executivo tem em atenção situações particulares, tais como casos de doença, deficiência física ou outra, etc.?	
<b>v. A forma como a organização lida com os problemas pessoais</b>	
1. O Conselho executivo tem em atenção os problemas pessoais dos professores, de forma a ajudar a superá-los?	
2. Na escola há um sentimento de entreajuda e apoio mútuo entre os professores que ajuda a diminuir os efeitos negativos dos seus problemas pessoais, no seu desempenho?	

<b>d) Percepção da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento das competências</b>	
<b>i. Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira)</b>	
1. Nesta escola, procura-se que os professores recebam a formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal?	
2. No departamento, os professores são ouvidos para definirem o plano anual de formação?	
3. A escola apoia acções de formação que têm repercussão directa sobre as funções exercidas por docentes que desempenham cargos pedagógicos específicos e de gestão, que possam resultar num benefício e maior eficácia no seu desempenho?	
4. No departamento, os coordenadores de grupo disciplinar/ disciplina, em articulação com os professores do grupo/ disciplinas, identificam as necessidades de formação contínua do grupo?	
<b>ii. Motivação das pessoas</b>	
1. Nesta escola, na atribuição do trabalho docente, tem-se em conta as necessidades específicas da tarefa?	
2. Nesta escola os professores são motivados a participarem e darem ideias sobre questões pedagógicas e outras relativas à vida da escola?	
3. A atitude do conselho executivo motiva os seus colaboradores?	
4. Os professores são motivados a participarem no planeamento estratégico da acção educativa e organização escolar?	
5. Gosta do trabalho que desenvolve na escola?	



6. A escola integra bem os novos professores?	
<b>iii. Conhecimento dos objectivos da organização</b>	
1. Os professores conhecem a missão, visão e valores da escola?	
2. Conhece a missão, visão e valores da escola?	
3. Conhece o projecto educativo da escola?	
4. Conhece o regulamento interno da escola?	
5. Os professores conhecem os projectos da escola?	
<b>iv. Disponibilidade para aceitar mudanças</b>	
1. Os professores demonstram uma grande abertura para a mudança dos processos ensino/aprendizagem na escola?	
2. Os professores têm um grande espírito de iniciativa na concepção e desenvolvimento de processos inovadores?	
3. Os professores estão preparados para os novos desafios resultantes da necessidade de adaptação às grandes mudanças que estão constantemente a ocorrer na sociedade?	
<b>v. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais</b>	
1. Os professores estão disponíveis para a eventualidade de realização de tarefas, em regime pós-laboral, se para tal forem solicitados?	
2. Em casos excepcionais, os professores estão disponíveis para a execução de tarefas que não tenham relação directa com a sua função habitual?	

<b>e) Percepção da satisfação com:</b>	
<b>i. O envolvimento nos processos de tomada de decisão</b>	
1. Participa, na vida da escola, na organização do regulamento interno (metodologia, estrutura, reformulação)?	
2. Participa, na vida da escola, na definição dos objectivos educativos da escola?	
3. Participa, na vida da escola, na elaboração do plano de formação?	
4. Participa, na vida da escola, na gestão dos programas curriculares?	
5. Participa, na vida da escola, na definição de metodologias de ensino?	
6. Participa, na vida da escola, na organização de actividades de complemento curricular?	
7. Participa, na vida da escola, na avaliação das aprendizagens?	

8. Participa, na vida da escola, na segurança da escola?	
9. Nesta escola, os professores participam na tomada de decisões?	
<b>ii. O envolvimento em actividades de melhoria</b>	
1. Os professores participam nos planos de melhoria da escola?	
2. Nesta escola, promove-se a investigação sobre práticas pedagógicas?	
3. Nesta escola sente-se encorajado a ser inovador e a desenvolver melhores práticas educativas?	
4. Nesta escola, encorajam-se os professores a serem inovadores e a desenvolverem melhores práticas educativas?	
5. Nesta escola, os professores conhecem e estão familiarizados com os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade total?	
6. Conhece e está familiarizado com os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade total?	
<b>iii. Os mecanismos de consulta e diálogo</b>	
1. Os professores desenvolvem habitualmente trabalho de equipa?	
2. Os professores da turma desenvolvem um trabalho cooperativo?	
3. Os professores podem sempre dar a sua opinião e são escutados?	
4. Nesta escola, os professores trocam experiências e interajudam-se?	
5. A "intranet" é utilizada na comunicação interna vertical e horizontal?	

## **Pessoal Não-Docente**

### **CRITÉRIO 7 – Resultados relativos às Pessoas**

#### **Sub-critério 7.1 – Percepção da satisfação das pessoas**

#### **Classificação a atribuir às Questões**

**A** – Com muita frequência / Muito Bom

**B** – Com frequência / Bom

**C** – Com alguma frequência / Suficiente

**D** – Com pouca ou nenhuma frequência / Insuficiente

<b>a) Percepção da satisfação global</b>	
<b>i. A imagem global da escola</b>	
1. Nesta escola, sente-se respeitado e valorizado?	
2. Nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes?	
3. Gosta do trabalho que desenvolve na escola?	
4. A escola está a corresponder às suas expectativas?	
5. Pensa, se possível, permanecer nesta escola?	
<b>ii. O desempenho global da escola</b>	
1. Acha que os projectos implementados são uma mais valia para a escola?	
2. Está satisfeito com os alunos da escola?	
3. Está satisfeito com os professores da escola?	
<b>iii. A importância do papel da escola na sociedade</b>	
1. Acha que a escola tem desempenhado um papel importante na melhoria das condições de vida da sua comunidade educativa?	
2- Acha que a escola tem contribuído para a melhoria do estatuto sócio-económico e cultural dos seus alunos e das respectivas famílias?	
<b>iv. As relações da escola com os cidadãos e a sociedade</b>	
1. Nesta escola há uma boa articulação com as famílias e com a comunidade em geral?	
2. As actividades da escola e os resultados do seu desempenho são divulgados junto da comunidade local?	
<b>v. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão</b>	
1. A escola avalia periodicamente a satisfação dos funcionários, nomeadamente através de inquéritos, reuniões, etc., nos vários aspectos, tais como: condições de trabalho, nível de comunicação, opções de formação, atendimento do público, etc.?	
2. A escola mede periodicamente alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos funcionários e a sua motivação, tais como: absentismo, rotação de pessoal, nível de participação, queixas, etc.?	
<b>b) Percepção da satisfação com a gestão e sistemas de gestão</b>	
<b>i. A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola)</b>	
1. O conselho executivo, com a sua actuação, cria um clima de confiança?	

2. O conselho executivo preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho?	
3. A comunicação com os órgãos de gestão é fácil?	
4. O conselho executivo interessa-se pessoalmente na resolução conjunta dos problemas que surgem?	
5. Nesta escola, o conselho executivo apoia os funcionários na resolução de problemas pessoais e profissionais?	
6. Nesta escola, as informações e decisões fundamentais do ministério da educação são divulgadas a todos os colaboradores?	
7. O nível de circulação da informação entre o conselho executivo e os serviços da escola é bom?	
8. O conselho executivo é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos?	
<b>ii. Manual de funções, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo</b>	
1. O conselho executivo apoia e incentiva o trabalho em equipa?	
2. Nesta escola, os funcionários são felicitados pessoalmente quando fazem um bom trabalho?	
3. Nesta escola, a manifestação de apreço é feita publicamente no local de trabalho?	
4. Nesta escola, há um manual de acolhimento, actualizado, para os novos funcionários?	
5. O sistema de avaliação utilizado para avaliação de desempenho dos funcionários tem em conta o contributo de cada um para o cumprimento dos objectivos fixados?	
6. Nesta escola, há um manual de acolhimento, actualizado, para os novos funcionários?	
<b>iii. A concepção dos processos da escola</b>	
1. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, considera que a análise das necessidades do pessoal não docente é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola?	
2. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, considera que a avaliação do grau de satisfação do pessoal não docente é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola?	
<b>iv. A postura da escola face à mudança</b>	
1. O conselho executivo apoia activamente todos os funcionários que têm iniciativas de inovação e de melhoria?	
2. O Conselho executivo é sensível à necessidade de constante melhoria dos processos da escola?	

3. O Conselho executivo dá o exemplo tomando iniciativas de inovação e melhoria?	
--	--

<b>c) Percepção da satisfação com as condições de trabalho</b>	
<b>i. A arquitectura do local de trabalho</b>	
1. A escola dispõe de bar, refeitório, vestiário e outros apoios que facilitam a vida dos funcionários?	
2. A escola tem espaços físicos que permitem que os funcionários não docentes tenham boas condições de trabalho?	
<b>ii. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização</b>	
1. Está satisfeito com as condições de trabalho que tem na escola?	
2. Identifica-se com a cultura organizacional da escola?	
<b>iii. O tratamento de questões sociais e ambientais</b>	
1. Está satisfeito com o clima/ ambiente da escola?	
2. O conselho executivo reconhece e valoriza o trabalho dos funcionários?	
3. O conselho executivo reconhece e valoriza o seu trabalho?	
4. Na escola existe um ambiente propício a um bom desempenho profissional dos funcionários?	
<b>iv. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais</b>	
1. O conselho executivo proporciona aos funcionários um horário flexível de forma a compatibilizarem a sua vida profissional com a sua familiar?	
2. Na distribuição dos horários de trabalho pelos funcionários, o conselho executivo tem em atenção situações particulares, tais como casos de doença, deficiência física ou outra, etc.?	
<b>v. A forma como a organização lida com os problemas pessoais</b>	
1. O Conselho executivo tem em atenção os problemas pessoais dos funcionários, de forma a ajudar a superá-los?	
2. Na escola há um sentimento de entreajuda e apoio mútuo entre os funcionários que ajuda a diminuir os efeitos negativos dos seus problemas pessoais?	

<b>d) Percepção da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento das competências</b>	
<b>i. Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira)</b>	
1. Nesta escola, procura-se que os funcionários recebam a formação adequada para o seu	

desenvolvimento profissional e pessoal?	
2. Nesta escola, os funcionários são ouvidos para definirem o plano anual de formação?	
3. Nesta escola, na distribuição do trabalho tem-se em conta as capacidades profissionais de cada um?	
4. Nesta escola, todos os funcionários conhecem a sua função e respectivas tarefas?	
5. Nesta escola, é potenciada a polivalência dos funcionários nomeadamente através da rotação de postos de trabalho (turnover)?	
6. Nesta escola, os funcionários recebem formação para fazer trabalho em equipa?	
7. Nesta escola, é ministrada uma formação inicial sobre o serviço, a todos os novos funcionários?	
8. Nesta escola, os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicam formalmente aos colegas o que aprenderam?	
<b>ii. Motivação das pessoas</b>	
1. Nesta escola, na atribuição do trabalho tem-se em conta as necessidades específicas da tarefa?	
2. A atitude do conselho executivo motiva os seus colaboradores?	
3. O conselho executivo reconhece as iniciativas e criatividade dos funcionários?	
4. Nesta escola, sentem-se encorajados a desenvolver melhores práticas na vossa área de trabalho?	
<b>iii. Conhecimento dos objectivos da organização</b>	
1. O pessoal não docente conhece a missão, visão e valores da escola?	
2. Conhece a missão, visão e valores da escola?	
3. Conhece o projecto educativo da escola?	
4. Conhece o regulamento interno da escola?	
<b>iv. Disponibilidade para aceitar mudanças</b>	
1. Os funcionários demonstram uma grande abertura para a mudança dos processos implementados na escola?	
2. Os funcionários têm um grande espírito de iniciativa na concepção e desenvolvimento de processos inovadores?	
3. Os funcionários estão preparados para os novos desafios resultantes da necessidade de adaptação às grandes mudanças que estão constantemente a ocorrer na sociedade?	
<b>v. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais</b>	

1. Os funcionários estão disponíveis para a eventualidade de realização de tarefas, em regime pós-laboral, se para tal forem solicitados?	
2. Em casos excepcionais, os funcionários estão disponíveis para a execução de tarefas que não tenham relação directa com a sua função habitual?	

<b>e) Percepção da satisfação com:</b>	
<b>i. O envolvimento nos processos de tomada de decisão</b>	
1. Nesta escola, participa activamente na organização da vida da escola, no âmbito das suas competências?	
2. Nesta escola, os funcionários podem sempre dar a sua opinião e são escutados?	
3. Nesta escola, os funcionários participam na tomada de decisões?	
4. Nesta escola, participa na tomada de decisões?	
<b>ii. O envolvimento em actividades de melhoria</b>	
1. O conselho executivo apoia todos os que têm iniciativas de inovação e melhoria?	
2. Nesta escola, os funcionários conhecem e estão familiarizados com os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade total?	
3. Conhece e está familiarizado com os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade total?	
4. Nesta escola, os funcionários participam nos planos de melhoria da escola?	
5. Nesta escola, participa nos planos de melhoria da escola?	
6. Nesta escola, os funcionários propõem inovações, que são consideradas sempre que possível?	
<b>iii. Os mecanismos de consulta e diálogo</b>	
1. Nesta escola, os funcionários são motivados a participarem em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimentos e processos?	
2. Os funcionários desenvolvem habitualmente trabalho em equipa?	
3. Os funcionários da mesma área desenvolvem um trabalho cooperativo?	
4. A "intranet" é utilizada na comunicação interna, vertical e horizontal?	

## Vários elementos da Comunidade Educativa

### CRITÉRIO 8 – Impacto na Sociedade

#### Sub-critério 8.1 – Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social

<b>Classificação a atribuir às Questões</b> <b>A</b> – Com muita frequência / Muito Bom <b>B</b> – Com frequência / Bom <b>C</b> – Com alguma frequência / Suficiente <b>D</b> – Com pouca ou nenhuma frequência / Insuficiente	
<b>a) Impacto económico e social junto da comunidade local</b>	
1. O comportamento dos alunos fora da escola demonstra civismo e ajuda a melhorar a imagem da escola?	
2. A escola estabelece protocolos/ parcerias com empresas/ instituições locais?	
3. A escola proporciona aos seus alunos estágios e outras experiências de contacto com o mundo do trabalho?	
4. O C.E.F. ministrado na escola constitui uma resposta às necessidades locais e regionais?	
5. A escola colabora nas actividades desportivas do concelho?	
6. A escola envolve-se em acções de solidariedade social?	
7. A escola envolve-se em projectos de administração local (autarquia e junta de freguesia)?	
<b>b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais</b>	
1. A escola colabora com instituições de educação (outras escolas, institutos, universidades/ faculdades) em programas de desenvolvimento comunitário?	
2. A escola tem boas relações com as escolas/ instituições do seu concelho?	
3. A escola tem boas relações com a autarquia e com a sua junta de freguesia?	
4. A escola participa em actividades conjuntas, de vária ordem, com outras escolas da	



zona?	
<b>c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais</b>	
1. A escola colabora em actividades culturais do seu concelho?	
2. A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na escola?	
3. Participa, na vida da escola, na definição dos objectivos educativos da escola?	
4. A escola facilita a utilização das suas instalações às associações do concelho, quando solicitada?	
5. A escola desenvolve projectos de índole lúdica e cultural, fora do horário lectivo?	
6. A escola promove iniciativas que proporcionam à comunidade, experiências e conhecimentos sobre práticas profissionais?	
<b>d) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos</b>	
1. A imagem da escola, na comunidade em que está inserida, é boa?	
2. A escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional?	
3. A escola empenha-se para que o nível educativo e formativo do concelho melhore?	
4. A administração local reconhece o mérito da escola e apoia as suas actividades?	
<b>e) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores</b>	
1. A escola desenvolve projectos sócio-educativos que ajudam à integração, na comunidade, dos alunos economicamente mais desfavorecidos?	
2. A escola tem serviços de apoio económico e social adequados às necessidades dos alunos mais necessitados?	
3. A escola estabelece protocolos de cooperação com instituições de solidariedade social de modo a facilitar a integração dos alunos na sua vida activa futura?	
<b>f) Grau de cobertura dos meios de comunicação social</b>	
1. A escola tem um jornal/ revista/ boletim informativo que serve para dar a conhecer no concelho as suas actividades?	

2. A imprensa local e regional faz regularmente eco das actividades realizadas pela escola?	
<b>g) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo</b>	
1. A escola tem um <i>site</i> na <i>Internet</i> feito pela própria escola, com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse?	
2. A escola proporciona visitas de estudo e outras experiências de contacto com o exterior?	
3. A escola participa em iniciativas de âmbito europeu?	
4. A escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que a escola serve?	
5. A escola desenvolve iniciativas de ordem cultural que contribuem para esclarecer a população local sobre assuntos da actualidade?	
<b>h) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes</b>	
1. A escola preocupa-se em evitar que o seu funcionamento prejudique a vizinhança?	
2. A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola?	
3. A escola tem uma política de prevenção de riscos de funcionamento, nomeadamente de riscos para a saúde?	

### Sub-critério 8.2 – Resultados do desempenho ambiental da escola

<p><b>Classificação a atribuir às Questões</b></p> <p><b>A</b> – Com muita frequência / Muito Bom</p> <p><b>B</b> – Com frequência / Bom</p> <p><b>C</b> – Com alguma frequência / Suficiente</p> <p><b>D</b> – Com pouca ou nenhuma frequência / Insuficiente</p>	
<b>a) Adopção dos princípios de desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.)</b>	
1. A escola preocupa-se com a preservação do ambiente?	
2. A escola colabora com outras escolas em programas conjuntos de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais?	

3. Nesta escola há a preocupação de se utilizarem fontes de energia renováveis?	
4. Nesta escola evitam-se as perdas de calor, nomeadamente, através da melhoria da vedação de todas as portas e janelas, etc.?	
<b>b) Utilização de materiais reciclados</b>	
1. Na escola faz-se a separação do lixo em recipientes destinados aos diferentes tipos de materiais?	
2- Nesta escola há uma prática de preferência de utilização de materiais reciclados?	

### **Anexo 3 – Tabelas de distribuição das respostas**

**Tabela 1 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no Sub-critério 6.1, pelos Alunos participantes na Auto-avaliação**

<b>c) Percepção da satisfação relativa à imagem global da escola</b>					
<b>i. Nível de satisfação global com o desempenho da escola</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	12,5	20,8	25,0	41,6	0,0
<b>2</b>	12,5	16,6	20,8	50,0	0,0
<b>3</b>	0,0	0,0	16,6	83,3	0,0
<b>4</b>	0,0	4,1	20,8	75,0	0,0
<b>5</b>	4,1	12,5	16,6	66,6	0,0
<b>6</b>	0,0	16,6	33,3	50,0	0,0
<b>7</b>	12,5	20,8	29,1	37,5	0,0
<b>8</b>	0,0	0,0	16,6	83,3	0,0
<b>9</b>	8,3	25,0	33,3	33,3	0,0
<b>10</b>	33,3	4,1	0,0	0,0	62,5
<b>11</b>	0,0	0,0	25,0	66,6	8,3
<b>12</b>	8,3	12,5	20,8	58,3	0,0
<b>13</b>	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0
<b>14</b>	62,5	25,0	12,5	0,0	0,0
<b>15</b>	45,8	29,1	12,5	0,0	12,5
<b>16</b>	45,8	33,3	20,8	0,0	0,0
<b>17</b>	33,3	25,0	20,8	0,0	20,8
<b>18</b>	16,6	16,6	25,0	16,6	25,0
<b>19</b>	25,0	33,3	29,1	12,5	0,0
<b>20</b>	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0
<b>21</b>	0,0	4,1	25,0	70,8	0,0
<b>22</b>	0,0	0,0	29,1	62,5	8,3
<b>23</b>	0,0	20,8	25,0	54,1	0,0
<b>24</b>	0,0	16,6	25,0	41,6	16,6
<b>25</b>	8,3	16,6	16,6	50,0	8,3
<b>26</b>	4,1	25,0	25,0	33,3	12,5
<b>27</b>	0,0	29,1	20,8	50,0	0,0
<b>28</b>	25,0	8,3	4,1	0,0	62,5
<b>29</b>	12,5	29,1	16,6	12,5	29,1
<b>30</b>	0,0	16,6	20,8	62,5	0,0
<b>31</b>	16,6	41,6	33,3	8,3	0,0
<b>32</b>	4,1	20,8	33,3	41,6	0,0
<b>33</b>	4,1	33,3	20,8	41,6	0,0
<b>34</b>	0,0	29,1	25,0	29,1	16,6
<b>35</b>	4,1	41,6	25,0	29,1	0,0
<b>36</b>	0,0	37,5	33,3	29,1	0,0
<b>37</b>	0,0	0,0	25,0	41,6	33,3
<b>38</b>	0,0	4,1	12,5	33,3	50,0
<b>39</b>	4,1	8,3	29,1	41,6	16,6
<b>40</b>	8,3	50,0	20,8	20,8	0,0
<b>41</b>	8,3	41,6	16,6	8,3	25,0
<b>42</b>	0,0	45,8	16,6	8,3	29,1

**ii. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	0,0	79,1	20,8	0,0
2	0,0	0,0	95,8	4,1	0,0
3	75,0	0,0	0,0	0,0	25,0
4	0,0	0,0	8,3	0,0	91,6
5	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0

**iii. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	12,5	66,6	16,6	4,1	0,0
2	66,6	20,8	12,5	0,0	0,0
3	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0

**iv. Tempo de resposta às solicitações**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	8,3	20,8	62,5	8,3	0,0
2	12,5	20,8	66,6	0,0	0,0
3	16,6	50,0	33,3	0,0	0,0

**d) Percepção da satisfação relativa ao envolvimento da comunidade educativa**

**i. Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos serviços e no processo de tomada de decisão**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	0,0	0,0	16,6	83,3	0,0
4	0,0	12,5	20,8	66,6	0,0
5	0,0	12,5	12,5	50,0	25,0
6	20,8	12,5	4,1	33,3	29,1
7	29,1	4,1	25,0	41,6	0,0
8	8,3	4,1	29,1	37,5	20,8
9	12,5	4,1	45,8	25,0	12,5
10	4,1	8,3	54,1	16,6	16,6
11	0,0	4,1	12,5	50,0	33,3
12	8,3	8,3	12,5	41,6	29,1
13	16,6	4,1	25,0	29,1	25,0
14	66,6	25,0	8,3	0,0	0,0

### c) Percepção da satisfação relativa aos serviços

#### i. Horários de abertura

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	25,0	70,8	4,1	0,0
2	0,0	33,3	45,8	20,8	0,0
3	0,0	29,1	54,1	16,6	0,0
4	0,0	12,5	29,1	58,3	0,0

#### ii. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	50,0	16,6	0,0	0,0	33,3
2	0,0	0,0	16,6	70,8	12,5
3	0,0	16,6	25,0	37,5	20,8
4	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0
5	0,0	12,5	54,1	20,8	12,5
6	0,0	12,5	45,8	25,0	16,6
7	0,0	4,1	54,1	16,6	25,0
8	0,0	0,0	62,5	37,5	0,0
9	0,0	8,3	41,6	29,1	20,8
10	0,0	12,5	50,0	12,5	25,0
11	0,0	8,3	45,8	25,0	20,8
12	0,0	4,1	12,5	83,3	0,0
13	0,0	0,0	20,8	45,8	33,3

#### iii. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	41,6	25,0	29,1	4,1	0,0
3	16,6	20,8	16,6	25,0	20,8
4	12,5	8,3	25,0	29,1	25,0
5	12,5	8,3	20,8	25,0	33,3
6	4,1	8,3	41,6	25,0	20,8
7	0,0	0,0	83,3	8,3	8,3
8	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	50,0	16,6	0,0	0,0	33,3
10	16,6	8,3	8,3	37,5	29,1

#### iv. Localização da escola (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.)

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	41,6	33,3	25,0	0,0	0,0
2	12,5	16,6	58,3	12,5	0,0
3	4,1	20,8	33,3	41,6	0,0
4	16,6	16,6	33,3	33,3	0,0

5	25,0	12,5	50,0	12,5	0,0
---	------	------	------	------	-----

**Tabela 2 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no Sub-critério 6.1, pelos Encarregados de Educação participantes na Auto-avaliação**

<b>c) Percepção da satisfação relativa à imagem global da escola</b>
<b>i. Nível de satisfação global com o desempenho da escola</b>

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	12,5	20,8	50,0	16,6	0,0
2	0,0	0,0	20,8	79,1	0,0
3	0,0	12,5	25,0	62,5	0,0
4	4,1	12,5	37,5	45,8	0,0
5	16,6	25,0	33,3	25,0	0,0
6	16,6	12,5	37,5	33,3	0,0
7	4,1	33,3	50,0	12,5	0,0
8	0,0	8,3	16,6	75,0	0,0
9	0,0	12,5	20,8	66,6	0,0
10	8,3	45,8	37,5	0,0	8,3
11	25,0	25,0	29,1	8,3	12,5
12	33,3	29,1	12,5	4,1	20,8
13	8,3	37,5	29,1	8,3	16,6
14	16,6	50,0	12,5	0,0	20,8
15	8,3	41,6	45,8	4,1	0,0
16	8,3	16,6	33,3	8,3	33,3
17	12,5	20,8	25,0	0,0	41,6
18	16,6	25,0	33,3	16,6	8,3
19	41,6	33,3	25,0	0,0	0,0
20	12,5	25,0	33,3	4,1	25,0
21	4,1	29,1	25,0	4,1	37,5
22	4,1	12,5	50,0	25,0	8,3
23	25,0	33,3	16,6	4,1	20,8
24	0,0	33,3	33,3	4,1	29,1
25	0,0	25,0	16,6	8,3	50,0
26	0,0	12,5	33,3	0,0	54,1
27	0,0	0,0	20,8	79,1	0,0
28	0,0	0,0	12,5	87,5	0,0
29	0,0	16,6	66,6	16,6	0,0
30	0,0	25,0	41,6	33,3	0,0
31	4,1	8,3	50,0	29,1	8,3
32	0,0	0,0	20,8	79,1	0,0
33	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0
34	12,5	33,3	50,0	4,1	0,0
35	20,8	29,1	33,3	4,1	12,5
36	8,3	33,3	20,8	0,0	37,5
37	8,3	29,1	29,1	4,1	29,1
38	0,0	4,1	20,8	54,1	20,8
39	4,1	33,3	58,3	4,1	0,0
40	20,8	20,8	29,1	4,1	25,0

**ii. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	54,1	25,0	0,0	0,0	20,8
2	0,0	4,1	12,5	8,3	75,0

**iii. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	8,3	58,3	4,1	4,1	25,0
2	83,3	0,0	0,0	0,0	16,6

**iv. Tempo de resposta às solicitações**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	20,8	25,0	41,6	12,5	0,0
2	8,3	33,3	25,0	8,3	25,0

**d) Percepção da satisfação relativa ao envolvimento da comunidade educativa**

**i. Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos serviços e no processo de tomada de decisão**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	20,8	29,1	25,0	12,5	12,5
2	29,1	41,6	25,0	4,1	0,0
3	58,3	8,3	0,0	0,0	33,3
4	8,3	20,8	25,0	33,3	12,5
5	62,5	29,1	8,3	0,0	0,0
6	0,0	12,5	20,8	66,6	0,0
7	4,1	8,3	33,3	29,1	25,0

**c) Percepção da satisfação relativa aos serviços**

**i. Horários de abertura**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	4,1	16,6	58,3	20,8	0,0
2	0,0	12,5	20,8	66,6	0,0
3	0,0	0,0	16,6	83,3	0,0
4	0,0	4,1	20,8	75,0	0,0
5	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0

**ii. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR



1	45,8	12,5	4,1	0,0	33,3
2	8,3	12,5	33,3	25,0	20,8
3	0,0	16,6	33,3	50,0	0,0
4	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0
5	12,5	50,0	16,6	8,3	12,5
6	0,0	8,3	25,0	0,0	66,6
7	0,0	12,5	58,3	20,8	8,3
8	16,6	33,3	25,0	4,1	20,8
9	0,0	0,0	8,3	91,6	0,0
10	8,3	29,1	20,8	12,5	29,1
11	12,5	12,5	37,5	16,6	20,8
12	0,0	0,0	41,6	50,0	8,3
13	0,0	0,0	8,3	91,6	0,0
14	4,1	25,0	33,3	29,1	8,3

**iii. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	8,3	41,6	37,5	12,5
2	25,0	20,8	29,1	4,1	20,8
3	8,3	29,1	0,0	0,0	62,5
4	91,6	8,3	0,0	0,0	0,0
5	20,8	41,6	20,8	8,3	8,3
6	16,6	45,8	29,1	4,1	4,1
7	20,8	25,0	20,8	8,3	33,3
8	0,0	4,1	58,3	16,6	20,8
9	75,0	0,0	0,0	0,0	25,0
10	20,8	29,1	16,6	0,0	33,3

**iv. Localização da escola (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.)**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	4,1	75,0	20,8	0,0
2	0,0	12,5	79,1	8,3	0,0
3	25,0	41,6	20,8	8,3	4,1
4	20,8	29,1	33,3	8,3	8,3

**Tabela 3 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no Sub-critério 7.1, pelos Docentes participantes na Auto-avaliação**

**b) Percepção da satisfação global**

**i. A imagem global da escola**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	20,8	37,5	41,6	0,0	0,0
2	0,0	25,0	66,6	8,3	0,0
3	25,0	33,3	41,6	0,0	0,0
4	16,6	50,0	33,3	0,0	0,0

5	0,0	16,6	66,6	16,6	0,0
6	33,3	41,6	25,0	0,0	0,0
7	25,0	45,8	29,1	0,0	0,0
8	8,3	41,6	50,0	0,0	0,0

#### ii. O desempenho global da escola

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	25,0	54,1	20,8	0,0
2	0,0	33,3	41,6	25,0	0,0
3	0,0	12,5	58,3	29,1	0,0
4	0,0	4,1	33,3	20,8	41,6
5	8,3	20,8	41,6	29,1	0,0
6	16,6	29,1	50,0	0,0	4,1

#### iii. A importância do papel da escola na sociedade

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	8,3	70,8	20,8	0,0
2	0,0	0,0	83,3	16,6	0,0

#### iv. As relações da escola com os cidadãos e a sociedade

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	12,5	25,0	58,3	4,1	0,0
2	16,6	29,1	45,8	8,3	0,0

#### v. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	83,3	16,6	0,0	0,0	0,0
2	91,6	8,3	0,0	0,0	0,0

### c) Percepção da satisfação com a gestão e sistemas de gestão

#### i. A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola)

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	33,3	50,0	16,6	0,0	0,0
2	16,6	41,6	41,6	0,0	0,0
3	41,6	33,3	25,0	0,0	0,0
4	8,3	25,0	41,6	25,0	0,0
5	50,0	41,6	8,3	0,0	0,0
6	0,0	33,3	50,0	8,3	8,3
7	0,0	16,6	50,0	33,3	0,0
8	16,6	50,0	33,3	0,0	0,0
9	25,0	41,6	29,1	4,1	0,0
10	0,0	16,6	50,0	33,3	0,0

**ii. Manual de funções, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	83,3	0,0	0,0	0,0	16,6
2	33,3	41,6	25,0	0,0	0,0
3	37,5	37,5	25,0	0,0	0,0
4	0,0	12,5	50,0	37,5	0,0
5	62,5	29,1	8,3	0,0	0,0
6	83,3	16,6	0,0	0,0	8,3
7	0,0	12,5	70,8	16,6	0,0
8	33,3	41,6	20,8	4,1	0,0

**iii. A concepção dos processos da escola**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	8,3	41,6	33,3	16,6
2	0,0	0,0	54,1	37,5	8,3
3	8,3	25,0	50,0	4,1	12,5
4	50,0	33,3	16,6	0,0	0,0
5	8,3	20,8	54,1	12,5	4,1
6	0,0	8,3	50,0	41,6	0,0
7	0,0	4,1	50,0	41,6	4,1

**iv. A postura da escola face à mudança**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	25,0	37,5	16,6	20,8
2	8,3	20,8	50,0	12,5	8,3
3	41,6	33,3	25,0	0,0	0,0

**d) Percepção da satisfação com as condições de trabalho**

**i. A arquitectura do local de trabalho**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
2	0,0	0,0	62,5	37,5	0,0
3	0,0	0,0	58,3	41,6	0,0
4	0,0	0,0	16,6	83,3	0,0
5	0,0	0,0	37,5	62,5	0,0

**ii. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0
2	0,0	12,5	66,6	12,5	8,3

### iii. O tratamento de questões sociais e ambientais

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	16,6	50,0	33,3	0,0
2	12,5	29,1	50,0	8,3	0,0
3	12,5	33,3	41,6	12,5	0,0
4	16,6	29,1	50,0	4,1	0,0

### iv. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	12,5	62,5	25,0	0,0
2	0,0	20,8	66,6	12,5	0,0

### v. A forma como a organização lida com os problemas pessoais

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	8,3	33,3	50,0	8,3	0,0
2	12,5	45,8	37,5	4,1	0,0

## e) Percepção da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento das competências

### i. Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira)

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	12,5	58,3	29,1	0,0
2	0,0	8,3	41,6	50,0	0,0
3	0,0	12,5	45,8	41,6	0,0
4	4,1	16,6	54,1	25,0	0,0

### ii. Motivação das pessoas

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	8,3	58,3	33,3	0,0
2	12,5	16,6	45,8	25,0	0,0
3	25,0	33,3	41,6	0,0	0,0
4	12,5	45,8	37,5	0,0	4,1
5	0,0	16,6	58,3	25,0	0,0
6	41,6	16,6	16,6	0,0	25,0

### iii. Conhecimento dos objectivos da organização

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	8,3	20,8	50,0	16,6	4,1
2	0,0	8,3	58,3	33,3	0,0
3	0,0	12,5	66,6	20,8	0,0

4	0,0	8,3	41,6	50,0	0,0
5	0,0	12,5	58,3	20,8	8,3

#### iv. Disponibilidade para aceitar mudanças

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	16,6	33,3	41,6	8,3	0,0
2	25,0	41,6	33,3	0,0	0,0
3	8,3	29,1	37,5	16,6	8,3

#### v. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	4,1	41,6	54,1	0,0
2	0,0	16,6	66,6	16,6	0,0

### e) Percepção da satisfação com:

#### i. O envolvimento nos processos de tomada de decisão

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	12,5	41,6	33,3	12,5	0,0
2	8,3	29,1	41,6	20,8	0,0
3	25,0	41,6	29,1	4,1	0,0
4	8,3	20,8	58,3	12,5	0,0
5	12,5	25,0	41,6	20,8	0,0
6	8,3	16,6	8,3	0,0	66,6
7	20,8	29,1	33,3	16,6	0,0
8	58,3	33,3	8,3	0,0	0,0
9	8,3	33,3	50,0	8,3	0,0

#### ii. O envolvimento em actividades de melhoria

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	20,8	33,3	25,0	8,3	12,5
2	70,8	12,5	0,0	0,0	16,6
3	33,3	50,0	16,6	0,0	0,0
4	29,1	45,8	16,6	0,0	8,3
5	58,3	8,3	0,0	0,0	33,3
6	91,6	8,3	0,0	0,0	0,0

#### iii. Os mecanismos de consulta e diálogo

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	16,6	41,6	33,3	8,3	0,0
2	8,3	20,8	50,0	20,8	0,0
3	12,5	37,5	41,6	8,3	0,0
4	25,0	50,0	20,8	4,1	0,0
5	41,6	33,3	0,0	0,0	25,0

**Tabela 4 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no Sub-critério 7.1, pelos Não-Docentes participantes na Auto-avaliação**

<b>Percepção da satisfação global</b>					
<b>i. A imagem global da escola</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	10,0	60,0	30,0	0,0	0,0
<b>2</b>	10,0	40,0	30,0	0,0	20,0
<b>3</b>	0,0	20,0	60,0	20,0	0,0
<b>4</b>	0,0	20,0	50,0	30,0	0,0
<b>5</b>	0,0	10,0	60,0	20,0	10,0
<b>ii. O desempenho global da escola</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	0,0	10,0	20,0	40,0	30,0
<b>2</b>	20,0	50,0	30,0	0,0	0,0
<b>3</b>	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0
<b>iii. A importância do papel da escola na sociedade</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	0,0	10,0	40,0	30,0	20,0
<b>2</b>	0,0	10,0	30,0	40,0	20,0
<b>iv. As relações da escola com os cidadãos e a sociedade</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	10,0	30,0	50,0	10,0	0,0
<b>2</b>	20,0	40,0	40,0	0,0	0,0
<b>v. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	90,0	10,0	0,0	0,0	0,0
<b>2</b>	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Percepção da satisfação com a gestão e sistemas de gestão</b>					
<b>i. A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola)</b>					
<b>Questões</b>	<b>Percepção (%)</b>				
	<b>1 (D)</b>	<b>2 (C)</b>	<b>3 (B)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>NR</b>
<b>1</b>	10,0	30,0	40,0	0,0	20,0

2	0,0	20,0	60,0	20,0	0,0
3	10,0	30,0	40,0	0,0	20,0
4	20,0	30,0	50,0	0,0	0,0
5	10,0	40,0	40,0	10,0	0,0
6	0,0	20,0	50,0	20,0	10,0
7	20,0	30,0	20,0	20,0	10,0
8	10,0	30,0	40,0	0,0	20,0

**ii. Manual de funções, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	30,0	50,0	20,0	0,0
2	30,0	30,0	30,0	0,0	10,0
3	50,0	30,0	0,0	0,0	20,0
4	90,0	0,0	0,0	0,0	10,0
5	0,0	0,0	40,0	30,0	30,0

**iii. A concepção dos processos da escola**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	10,0	30,0	30,0	0,0	30,0
2	10,0	40,0	20,0	0,0	30,0

**iv. A postura da escola face à mudança**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	20,0	50,0	10,0	0,0	20,0
2	0,0	10,0	40,0	10,0	40,0
3	20,0	40,0	10,0	0,0	30,0

**Percepção da satisfação com as condições de trabalho**

**i. A arquitectura do local de trabalho**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0
2	0,0	0,0	30,0	70,0	0,0

**ii. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	10,0	20,0	50,0	20,0	0,0
2	0,0	10,0	50,0	0,0	40,0

**iii. O tratamento de questões sociais e ambientais**

Questões	Percepção (%)				
----------	---------------	--	--	--	--

	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	10,0	30,0	40,0	0,0	20,0
2	20,0	30,0	30,0	0,0	20,0
3	30,0	40,0	20,0	0,0	20,0
4	10,0	40,0	30,0	0,0	20,0

**iv. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	20,0	50,0	30,0	0,0
2	0,0	20,0	40,0	40,0	0,0

**v. A forma como a organização lida com os problemas pessoais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	30,0	40,0	10,0	20,0
2	20,0	40,0	20,0	0,0	20,0

**Percepção da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento das competências**

**i. Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira)**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	10,0	40,0	30,0	20,0
2	20,0	30,0	30,0	0,0	20,0
3	10,0	30,0	30,0	20,0	10,0
4	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0
5	0,0	0,0	60,0	30,0	10,0
6	10,0	40,0	40,0	0,0	10,0
7	60,0	30,0	0,0	0,0	10,0
8	50,0	40,0	10,0	0,0	0,0

**ii. Motivação das pessoas**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	20,0	40,0	30,0	10,0
2	10,0	30,0	30,0	10,0	20,0
3	20,0	40,0	40,0	0,0	0,0
4	20,0	50,0	10,0	0,0	20,0

**iii. Conhecimento dos objectivos da organização**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	20,0	40,0	0,0	0,0	40,0
2	10,0	50,0	0,0	0,0	40,0
3	20,0	30,0	10,0	0,0	40,0
4	10,0	20,0	40,0	10,0	20,0



**iv. Disponibilidade para aceitar mudanças**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	10,0	30,0	30,0	0,0	30,0
2	20,0	40,0	30,0	0,0	10,0
3	20,0	30,0	10,0	0,0	40,0

**v. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	0,0	60,0	30,0	10,0
2	0,0	0,0	70,0	20,0	10,0

**e) Percepção da satisfação com:**

**i. O envolvimento nos processos de tomada de decisão**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	10,0	20,0	30,0	30,0	10,0
2	20,0	30,0	30,0	0,0	20,0
3	20,0	40,0	20,0	0,0	20,0
4	10,0	50,0	20,0	0,0	20,0

**ii. O envolvimento em actividades de melhoria**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	10,0	20,0	40,0	10,0	20,0
2	40,0	0,0	0,0	0,0	60,0
3	30,0	10,0	0,0	0,0	60,0
4	20,0	40,0	10,0	0,0	30,0
5	10,0	50,0	10,0	0,0	30,0
6	40,0	20,0	10,0	0,0	30,0

**iii. Os mecanismos de consulta e diálogo**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	40,0	20,0	10,0	0,0	30,0
2	20,0	30,0	30,0	20,0	0,0
3	10,0	30,0	30,0	10,0	20,0
4	30,0	10,0	0,0	0,0	60,0

**Tabela 5 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no Sub-critério 8.1 por Vários Elementos da Comunidade Educativa participantes na Auto-avaliação**

**a) Impacto económico e social junto da comunidade local**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	28,5	42,8	0,0	0,0	28,5
2	0,0	14,2	42,8	28,5	14,2
3	0,0	14,2	57,1	0,0	28,5
4	0,0	14,2	42,8	0,0	42,8
5	0,0	0,0	42,8	28,5	28,5
6	0,0	0,0	57,1	14,2	28,5
7	14,2	14,2	28,5	14,2	28,5

**b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	42,8	28,5	0,0	28,5
2	0,0	0,0	42,8	42,8	14,2
3	0,0	0,0	14,2	57,1	28,5
4	42,8	28,5	0,0	0,0	28,5

**c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	14,2	28,5	28,5	28,5
2	14,2	28,5	42,8	0,0	14,2
3	28,5	42,8	0,0	0,0	28,5
4	0,0	0,0	14,2	71,4	14,2
5	57,1	14,2	0,0	0,0	28,5
6	28,5	28,5	0,0	0,0	42,8

**d) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	28,5	42,8	28,5	0,0
2	14,2	28,5	28,5	0,0	28,5

3	0,0	0,0	57,1	28,5	14,2
4	0,0	0,0	42,8	28,5	28,5

**e) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	14,2	28,5	28,5	28,5
2	0,0	0,0	14,2	71,4	14,2
3	0,0	14,2	42,8	14,2	28,5

**f) Grau de cobertura dos meios de comunicação social**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	71,4	14,2	0,0	0,0	14,2
2	14,2	28,5	42,8	0,0	14,2

**g) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	14,2	57,1	28,5	0,0
2	0,0	0,0	42,8	57,1	0,0
3	28,5	28,5	0,0	0,0	42,8
4	0,0	0,0	57,1	42,8	0,0
5	28,5	42,8	0,0	0,0	28,5

**h) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
1	0,0	0,0	28,5	57,1	14,2
2	0,0	0,0	42,8	57,1	0,0
3	14,2	28,5	14,2	0,0	42,8

**Tabela 6 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no Sub-Critério 8.2 por Vários Elementos da Comunidade Educativa participantes na Auto-avaliação**

**b) Adopção dos princípios de desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.)**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
<b>1</b>	0,0	0,0	28,5	42,8	28,5
<b>2</b>	28,5	42,8	0,0	0,0	28,5
<b>3</b>	57,1	14,2	0,0	0,0	28,5
<b>4</b>	42,8	28,5	0,0	0,0	28,5

**b) Utilização de materiais reciclados**

Questões	Percepção (%)				
	1 (D)	2 (C)	3 (B)	4 (A)	NR
<b>1</b>	0,0	0,0	14,2	85,7	0,0
<b>2</b>	0,0	28,5	42,8	0,0	28,5